

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Панасюк Богдан Едуардович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління та
адміністрування,
кандидат економічних наук

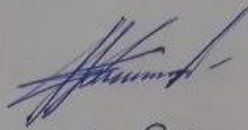


Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

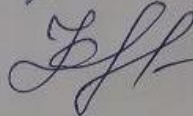
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Тетяна БОЛотова

Нормоконтролер,
викладачка



Наталія КУРИЛОВА

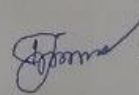
Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
Доцентка



Капіталіна ГУРОВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

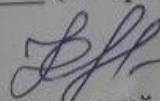
Здобувач



Богдан ПАНАСЮК

Підсумкова оцінка: 90/А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-22 Панасюку Богдана Едуардовичу

1. Тема роботи: Управління мотивацією працівників торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 29.10.2025 р. № 212-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні засади формування мотиваційного середовища на торговельному підприємстві	18.11.-14.12.2025
Розділ 2. Аналіз мотиваційного середовища торговельного підприємства	03.02.-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03.-08.03.2026
Розділ 3. Напрями формування ефективного мотиваційного середовища торговельного підприємства	10.03.-10.05.2026
Висновки	16.05.-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05.-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05.-23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06.-03.06.2026
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	05.06.-08.06.2026

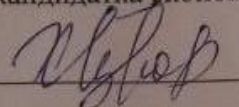
4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити сутність мотивації персоналу, її роль в управлінні підприємством та основні теоретичні підходи до формування мотиваційного середовища. В другому розділі провести аналіз системи мотивації працівників ТОВ «ТС Плюс» (мережа WINETIME), оцінити матеріальні та нематеріальні стимули, виявити проблеми мотиваційного середовища.

В третьому розділі запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «ТС Плюс», обґрунтувати їх ефективність та очікувані результати впровадження.

Завдання видала

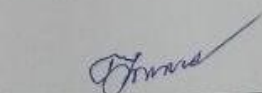
Науковий керівник,
кандидатка економічних наук, доцентка

 Капіталіна ГУРОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Богдан ПАНАСЮК

«04» листопада 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 48 с., 3 рис., 9 табл., 33 джерела.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування мотиваційного середовища працівників торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «ТС Плюс».

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні засади управління мотивацією працівників торговельного підприємства, та розробити напрями її удосконалення з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

Методи дослідження – методи аналіз та синтезу, індукції та дедукції, системний підхід, економіко-статистичні методи, методи узагальнення, групування та графічні.

Практична значущість роботи полягає у формуванні комплексу рекомендацій щодо посилення конкурентної позиції підприємства через розвиток власних торговельних марок, удосконалення асортиментної політики, цифровізацію клієнтського досвіду.

Розкрито теоретичні засади конкурентної стратегії, визначено особливості конкуренції у продовольчому ритейлі, проаналізовано діяльність АТБ і основних конкурентів на українському ринку.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, АТБ-МАРКЕТ, ПРОДОВОЛЬЧИЙ РИТЕЙЛ, ДИСКАУНТЕР, ВЛАСНІ ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Qualification work: 48 p., 3 fig., 9 tables, 33 sources.

The object of the study is the process of personnel management at a trading enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical aspects of the formation and functioning of the motivational environment of employees of a trading enterprise.

The enterprise on the example of which the work was carried out is the Limited Liability Company "TS Plus".

The purpose of the work is to investigate the theoretical and practical principles of managing the motivation of employees of a trading enterprise, and to develop directions for its improvement in order to increase the efficiency of personnel work.

Research methods are methods of analysis and synthesis, induction and deduction, a systematic approach, economic and statistical methods, generalization, grouping and graphic methods.

The practical significance of the work lies in the formation of a set of recommendations for strengthening the competitive position of the enterprise through the development of its own trademarks, improvement of assortment policy, digitalization of customer experience.

The theoretical foundations of competitive strategy are revealed, the features of competition in food retail are determined, the activities of ATB and the main competitors on the Ukrainian market are analyzed.

COMPETITIVE STRATEGY, TRADING ENTERPRISE, ATB-MARKET, FOOD RETAIL, DISCOUNTER, OWN TRADE BRANDS, COMPETITIVE ADVANTAGES, STRATEGIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування мотиваційного середовища на підприємстві.....	10
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством.....	10
1.2. Основні теорії та моделі мотивації працівників у сучасних умовах господарювання.....	15
Розділ 2. Аналіз мотиваційного середовища торговельного підприємства.....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «ТС Плюс».....	21
2.2. Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «ТС Плюс» та виявлення проблем мотиваційного середовища	27
Розділ 3. Напрями формування ефективного мотиваційного середовища торговельного підприємства.....	38
3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТС Плюс».....	38
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	44
Висновки	46
Список використаних джерел.....	48
Додатки.....	52

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки саме людські ресурси стають вирішальним фактором конкурентоспроможності торговельних підприємств. Торгівля належить до сфери з високою інтенсивністю праці, постійним контактом із клієнтами та значною залежністю результатів діяльності від якості роботи персоналу. По-перше, ефективність торговельного підприємства безпосередньо визначається рівнем мотивації працівників, оскільки саме від продавців, менеджерів із продажу та обслуговуючого персоналу залежить обсяг реалізації товарів і рівень задоволеності покупців. Низька мотивація призводить до формального виконання обов'язків, зниження якості сервісу, втрати клієнтів та зменшення прибутку підприємства. По-друге, сучасне бізнес-середовище характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих вподобань, цифровізацією торгівлі та розвитком онлайн-формату продажів. У таких умовах підприємства змушені утримувати кваліфікованих і мотивованих працівників, адже плинність кадрів є однією з головних проблем торговельної сфери та призводить до додаткових витрат на навчання і адаптацію персоналу. По-третє, система мотивації в торговельних підприємствах потребує постійного вдосконалення, оскільки лише матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) не забезпечують довгострокової зацікавленості працівників. Важливого значення набувають нематеріальні фактори: визнання результатів праці, можливості кар'єрного зростання, сприятливий психологічний клімат, навчання та професійний розвиток.

Таким чином, дослідження управління мотивацією працівників є актуальним, оскільки дозволяє виявити дієві механізми підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів і забезпечення стабільного розвитку торговельного підприємства в умовах сучасної конкуренції.

Дану тематику досліджували такі вчені – Герасименко, А., Гавловська Н., Рудніченко Є., Храпкіна В. В., Борецька Е. Т., Нестерчук В. П., Синенко Н., Jeha H., Knio M., Bellos G., Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J., Pustovit, O., Basuk, Y., Желудько Т. В., Осадчук О. В., Слюсарев Д. С., Коренєва Н. О., Лозовський О. М., Могильна Л. М., Хромушина Л.А. та інші.

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні засади управління мотивацією працівників торговельного підприємства, та розробити напрями її удосконалення з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

Досягнення мети здійснювалось шляхом вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством;
- розглянути основні теорії та моделі мотивації працівників у сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати діяльність та кадровий потенціал ТОВ «ТС Плюс»;
- проаналізувати ефективність мотиваційного середовища ТОВ «ТС Плюс» та виявити проблеми у стимулюванні праці;
- розробити заходи з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТС Плюс»;
- визначити оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо формування мотиваційного середовища ТОВ «ТС Плюс».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування мотиваційного середовища працівників торговельного підприємства.

Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних авторів з питань мотивації персоналу, формування мотиваційного середовища,

матеріали періодичних наукових видань, статистична інформація, фінансова звітність та аналітичні дані щодо діяльності ТОВ «ТС Плюс».

Для дослідження особливостей формування мотиваційного середовища на підприємстві в роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичні аспекти мотивації персоналу опрацьовано за допомогою аналізу та синтезу, а для узагальнення отриманих результатів використано індукцію та дедукцію. Системний підхід дозволив розглянути мотиваційне середовище підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів. Оцінювання показників діяльності ТОВ «ТС Плюс» проведено із застосуванням економіко-статистичних методів, а порівняння дало змогу визначити особливості діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Для обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного середовища використано узагальнення, групування та графічне подання результатів дослідження.

Практична значимість полягає в тому, що отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані у діяльності ТОВ «ТС Плюс» для вдосконалення системи управління мотивацією персоналу.

Апробація результатів дослідження:

1. Гурова К. Д., Гнилицька А. А. Формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 80-річчя Державного торговельно-економічного університету «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики»*. Харків : ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2026. С. 243.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством

Історичний розвиток мотивації персоналу пов'язаний із поступовим формуванням уявлень про потреби людини та причини її трудової активності. В ранніх економічних теоріях мотивація трактувалася переважно як матеріальне стимулювання, де основним стимулом до праці вважалася матеріальна винагорода [1]. З розвитком промисловості подальші дослідження довели, що ефективність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціально-психологічних чинників: взаємин у колективі, морального клімату, підтримки керівництва та визнання результатів праці. Це сприяло переходу до розуміння мотивації як поєднання економічних, соціальних і психологічних факторів [2]. В сучасних умовах мотивацію персоналу визначають як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на трудову поведінку працівника та спонукають його до досягнення високих результатів праці [3, с. 214-219].

Н. Гавловська та Є. Рудніченко розглядають мотивацію як важливий елемент розвитку сучасної системи управління підприємством. Ефективна мотивація допомагає працівникам швидше адаптуватися до змін та підвищує загальну результативність [2]. В.В. Храпкіна та Е.Т. Борецька підкреслюють, що в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні способи мотивації: визнання досягнень, участь у прийнятті рішень і позитивний психологічний клімат [3].

Н. Jaha, М. Knio та G. Bellos доводять, що система винагород та соціальних гарантій суттєво впливає на рівень зацікавленості працівників у роботі, особливо в умовах нестабільності [6, 7].

Класифікацію мотивації персоналу за ключовими ознаками наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація мотивації персоналу на підприємстві

Ознака класифікації	Види мотивації	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішня	Зумовлена внутрішніми потребами працівника: самореалізацією, інтересом до роботи, задоволенням від процесу праці та її результатів
	Зовнішня	Формується під впливом зовнішніх стимулів: заробітної плати, премій, пільг, покарань, кар'єрного зростання
За формою впливу	Матеріальна	Ґрунтується на фінансових стимулах: оплата праці, надбавки, доплати, бонуси, участь у прибутках
	Нематеріальна	Передбачає моральні, соціальні та психологічні стимули: визнання, довіра, корпоративна культура, можливості розвитку
За характером стимулів	Позитивна	Спрямована на заохочення бажаної трудової поведінки шляхом винагород і схвалення
	Негативна	Пов'язана з застосуванням санкцій, штрафів, дисциплінарних заходів з метою запобігання небажаній поведінці
За тривалістю дії	Короткострокова	Орієнтована на досягнення оперативних цілей і швидке стимулювання результатів праці
	Довгострокова	Спрямована на формування стабільної зацікавленості працівника в результатах діяльності підприємства
За рівнем управління	Індивідуальна	Орієнтована на окремого працівника з урахуванням його потреб, здібностей і результатів роботи
	Колективна	Спрямована на мотивацію групи або колективу в цілому для досягнення спільних цілей
За спрямованістю	Економічна	Пов'язана з матеріальною вигодою та фінансовими інтересами працівників
	Соціально-психологічна	Орієнтована на соціальні потреби, міжособистісні відносини, престиж і самоповагу

Джерело: складено автором на основі [8]

Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством визначається декількома управлінськими чинниками. Вирішальне значення має рівень і стабільність матеріальної винагороди. Важливою є чіткість управлінських цілей і вимог: мотивація набуває ефективності за умови, що керівництво детально пояснює суть завдань та критерії оцінювання праці [9].

Суттєвий вплив має організація навчання та розвитку персоналу, перспектива кар'єрного розвитку, стиль керівництва та психологічний клімат у колективі [10].

Сучасні теорії мотивації розвивалися в декількох напрямках, відображаючи еволюцію наукових уявлень про природу трудової активності людини. Змістовні теорії мотивації зосереджені на виявленні внутрішніх потреб, що спонукають людину до дій. Процесуальні теорії акцентують увагу на когнітивних механізмах, що визначають вибір поведінки та рівень трудових зусиль. Поряд із класичними концепціями в сучасній науці управління активно розвиваються інтегративні підходи, що поєднують елементи різних теорій та враховують контекстуальні особливості організаційного середовища [11].

Серед найбільш значущих сучасних концепцій мотивації заслуговує на увагу теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка розрізняє внутрішню та зовнішню мотивацію і доводить, що задоволення базових психологічних потреб – автономії, компетентності та зв'язку з іншими – є необхідною умовою формування стійкої внутрішньої мотивації до праці [11]. Відповідно до цієї теорії, надмірна зовнішня регуляція (матеріальний контроль, примус) може підривати внутрішню мотивацію, що має важливі практичні наслідки для побудови систем стимулювання. Концепція потоку М. Чікцентміхайї (Flow Theory) акцентує увагу на стані оптимальної залученості працівника у виконання завдань, коли складність роботи відповідає рівню його компетенцій, що породжує відчуття задоволеності та підвищує продуктивність. Важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення ролі мотивації в управлінні персоналом крізь призму організаційної поведінки. Мотивація розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності, а як системоутворюючий елемент організаційного розвитку, що визначає рівень залученості персоналу (employee engagement), готовність до організаційного громадянства (organizational citizenship behavior) та стабільність трудових колективів. Дослідження Дж. Хакмана та Г. Олдхема в рамках моделі збагачення праці (Job Characteristics Model) довели, що

характеристики самої роботи – різноманітність навичок, значущість завдань, автономія та зворотний зв'язок – суттєво впливають на рівень внутрішньої мотивації та задоволеності персоналу [11].

Вплив мотивації на продуктивність праці є одним із найбільш досліджуваних питань у сфері управління персоналом. Численні наукові дослідження підтверджують наявність прямого позитивного зв'язку між рівнем мотивації та результативністю трудової діяльності. Зокрема, мета-аналітичні дослідження свідчать, що висока залученість працівників корелює із зростанням продуктивності на 17–21%, скороченням плинності кадрів на 24–59% та підвищенням задоволеності клієнтів на 10–12% [3]. Водночас дослідники наголошують, що зв'язок між мотивацією та продуктивністю є опосередкованим і залежить від індивідуальних здібностей працівника, чіткості розуміння завдань та доступності необхідних ресурсів. Відтак управління мотивацією потребує комплексного підходу, що враховує не лише систему стимулювання, а й організацію праці, якість управлінських комунікацій та рівень компетентності персоналу.

Особливості мотивації працівників торговельних підприємств зумовлені специфікою цієї сфери господарської діяльності. По-перше, торгівля характеризується високою інтенсивністю праці та постійним контактом з клієнтами, що висуває підвищені вимоги до емоційної стійкості та стресостійкості персоналу. По-друге, результати праці торговельного персоналу безпосередньо вимірюються обсягами продажів та рівнем задоволеності клієнтів, що створює умови для формування прозорих і зрозумілих систем матеріального стимулювання. По-третє, у торгівлі традиційно спостерігається висока плинність кадрів, пов'язана із сезонністю попиту, нерегулярним графіком роботи, фізичними навантаженнями та обмеженими можливостями кар'єрного зростання на початкових посадах [2].

Специфіка торговельного середовища обумовлює необхідність збалансованого поєднання матеріальних та нематеріальних мотиваційних інструментів. Матеріальна складова повинна враховувати змінний характер

трудового навантаження та сезонні коливання продажів, що вимагає гнучких систем оплати праці з прозорими критеріями преміювання. Нематеріальна складова набуває особливої значущості через необхідність формування позитивного психологічного клімату, підтримки командного духу та визнання досягнень персоналу, безпосередньо пов'язаних із рівнем обслуговування клієнтів. Дослідники також відзначають, що у торгівлі особливу роль відіграє відчуття справедливості: працівники, які обслуговують клієнтів, особливо чутливо сприймають нерівність в оплаті та нерівномірний розподіл навантаження, що може суттєво знижувати рівень їхньої мотивації [6].

Аналіз міжнародного досвіду мотивації персоналу дозволяє виявити найбільш ефективні підходи, що можуть бути адаптовані до вітчизняних умов. У країнах із розвиненими ринковими економіками – США, Великій Британії, Нідерландах – поширені системи участі персоналу в прибутках компанії (profit sharing) та опціональні програми для ключових співробітників, що формують довгострокову зацікавленість у результатах бізнесу. В японській моделі управління персоналом ключову роль відіграють горизонтальна кар'єра, система довічної зайнятості (kaizen-культура) та колективні форми визнання досягнень, що забезпечують надзвичайно низький рівень плинності кадрів. Скандинавська модель акцентує увагу на балансі між роботою та особистим життям, розширеному пакеті соціальних гарантій та демократичному стилі управління, що стимулює ініціативність і самостійність персоналу [7].

Важливим міжнародним трендом є активне впровадження цифрових рішень у сфері управління мотивацією персоналу. Провідні роздрібні мережі світу, зокрема Walmart, Carrefour, IKEA, використовують автоматизовані платформи для відстеження індивідуальних показників продуктивності та нарахування бонусів у режимі реального часу, що суттєво підвищує прозорість і справедливість систем стимулювання. Стратегія Employer Branding набуває дедалі більшого значення: торговельні мережі інвестують у формування привабливого іміджу роботодавця через програми корпоративної соціальної відповідальності, волонтерські ініціативи та публічне визнання досягнень

персоналу у соціальних мережах. Для вітчизняних торговельних підприємств, що функціонують в умовах сучасного ринку праці, адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей може стати важливим джерелом конкурентних переваг у залученні та утриманні талановитих фахівців [7].

Таким чином, мотивація персоналу є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує активізацію трудового потенціалу працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

1.2. Основні теорії та моделі мотивації працівників у сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах господарювання мотивація працівників є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємств. Наукові теорії та моделі мотивації залишаються важливим методологічним підґрунтям для формування сучасних систем управління персоналом [11, с. 12-16]. Серед змістовних теорій мотивації найвідомішою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, згідно з якою мотивація поведінки людини визначається системою послідовно впорядкованих потреб – від фізіологічних до потреб у самореалізації [12]. Ця теорія дозволяє пояснити, чому однакові стимули можуть по-різному впливати на працівників.

Розвитком ідей Маслоу стала теорія потреб Д. МакКлелланда, яка акцентує увагу на трьох ключових мотивах: потребі в досягненнях, потребі у владі та потребі у приналежності. Практичне значення полягає в тому, що вона дозволяє формувати ефективні команди, враховуючи індивідуальні мотиви працівників [14].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга поділяє фактори на гігієнічні (умови праці, оплата, відносини) та мотиватори (зміст праці, визнання досягнень, кар'єрне зростання). Ця теорія доводить, що для підвищення результативності

недостатньо лише забезпечити належні умови роботи та оплату праці [15, с. 60-64].

Серед процесуальних теорій вирізняється теорія очікувань В. Врума: рівень мотивації залежить від того, наскільки працівник вірить у можливість досягнення бажаного результату та отримання справедливої винагороди [16, с. 122-130]. Теорія справедливості Дж. Адамса базується на порівнянні власних витрат та результатів із винагородою інших працівників. Відчуття несправедливості негативно впливає на мотивацію та продуктивність.

Модель постановки цілей Е. Локка визначає, що конкретні та досяжні цілі стимулюють працівників працювати ефективніше [17, с. 97-103]. Теорія Л. Портера та Е. Лоулера поєднує положення теорії очікувань і теорії справедливості. Вона доводить, що не задоволення працею веде до високих результатів, а саме досягнення результатів формує задоволеність і посилює мотивацію [21, с. 83-88].

Мотиваційне середовище підприємства є складною сукупністю соціально-економічних умов, стимулів і управлінських впливів. Воно формується через взаємодію чотирьох ключових складових: матеріально-економічна (заробітна плата, премії, надбавки); організаційно-управлінська (умови праці, система оцінювання, стиль управління); соціально-психологічна (відносини в колективі, довіра, визнання); професійно-розвивальна (навчання, кар'єрне зростання, розвиток компетенцій) [24, 25, 26].

Успішні кейси формування мотиваційного середовища у провідних компаніях світу (Google, Toyota, Starbucks, IKEA, ПрАТ «МХП», «Нова пошта» та ін.) наведено в таблиці 1.2.

Формування мотиваційного середовища залежить від внутрішніх чинників (стратегічні цілі, фінансові можливості, корпоративна культура) та зовнішніх факторів (стан економіки, ринок праці, законодавче регулювання). Особливо важливим є системний розвиток нематеріальної мотивації, оскільки саме вона формує стійку зацікавленість персоналу та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів.

Таблиця 1.2 – Успішні кейси формування мотиваційного середовища на підприємствах

Підприємство	Основні елементи мотиваційного середовища	Механізми реалізації мотивації	Досягнуті результати
Google (ІТ-сфера)	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, орієнтація на самореалізацію	Гнучкий графік роботи, бонуси за інновації, можливість працювати над власними проектами, розвинена корпоративна культура	Високий рівень залученості персоналу, зростання інноваційної активності, низька плинність кадрів
Toyota (виробництво)	Колективна мотивація та участь працівників в управлінні	Система «кайдзен», заохочення ініціатив, моральне визнання і командна відповідальність	Підвищення продуктивності праці, стабільна якість продукції, висока лояльність персоналу
Starbucks (сфера послуг)	Соціальна та ціннісна мотивація персоналу	Медичне страхування, навчання, кар'єрне зростання, культура партнерства	Зростання задоволеності працівників, позитивний імідж роботодавця, стабільність персоналу
ПрАТ «МХП» (агропромисловий комплекс, Україна)	Комплексне мотиваційне середовище	Конкурентна заробітна плата, корпоративне навчання, соціальні програми, внутрішній кадровий резерв	Підвищення продуктивності праці, розвиток людського капіталу, зниження плинності кадрів
АТ «ОТП Банк» (фінансовий сектор)	Орієнтація на результат і професійний розвиток	КРІ, бонусні програми, тренінги, прозора система оцінювання	Підвищення ефективності працівників, зростання фінансових показників
«Нова пошта» (логістика, Україна)	Поєднання матеріальної мотивації та корпоративної культури	Преміювання за результати, кар'єрні можливості, внутрішні конкурси	Швидка адаптація персоналу, високі темпи розвитку компанії
КНП (комунальні некомерційні підприємства, Україна)	Нематеріальна мотивація та професійне визнання	Моральне заохочення, підвищення кваліфікації, участь у проектах	Підвищення відповідальності персоналу, стабільність колективів

Джерело: складено автором на основі [23, с. 121-131]

Матеріальна мотивація є базовим елементом системи управління персоналом будь-якого підприємства і включає всі форми грошової та матеріальної винагороди за трудову діяльність. Основу матеріальної мотивації складає заробітна плата, яка виконує дві ключові функції: відтворювальну (забезпечення матеріального добробуту працівника) та стимулювальну (спонукання до ефективної праці). Залежно від форми організації оплати праці розрізняють погодинну, відрядну та змішану системи, кожна з яких має свої переваги в різних умовах виробництва та сервісу [14]. У торговельних підприємствах найбільш поширеною є змішана модель, що передбачає базовий оклад плюс відсоток від обсягів продажів, що забезпечує баланс між стабільністю доходу та стимулом до нарощування результатів.

Система преміювання є ключовим інструментом матеріального стимулювання і дозволяє диференціювати винагороду залежно від індивідуальних та колективних результатів. Ефективна преміальна система повинна відповідати вимогам прозорості (чіткі й зрозумілі критерії нарахування), досяжності (реалістичні цільові показники), своєчасності (виплата одразу після досягнення результату) та значущості (розмір премії, що суттєво впливає на загальний дохід). Поряд із традиційними преміями практика управління персоналом включає інші форми матеріального стимулювання: надбавки за стаж, кваліфікацію та наставництво; компенсаційні пакети (медичне страхування, харчування, транспорт); участь у прибутку підприємства. Особливого значення набуває система бенефітів – негрошових матеріальних переваг, що підвищують привабливість роботи в компанії та сприяють утриманню персоналу [15].

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр інструментів впливу на трудову поведінку, що не пов'язані безпосередньо з грошовою винагородою, проте мають значний мотиваційний потенціал. До нематеріальних інструментів відносять: визнання досягнень (публічна похвала, нагородження, корпоративні відзнаки); кар'єрне зростання та перспективи розвитку; навчання та підвищення кваліфікації; гнучкий графік

роботи та баланс між роботою і особистим життям; делегування повноважень та розширення відповідальності; участь у прийнятті управлінських рішень. Дослідження показують, що для сучасних працівників, особливо представників молодших поколінь, нематеріальні фактори часто перевищують за значущістю рівень оплати праці при виборі та утриманні місця роботи [16].

Корпоративна культура є важливим чинником нематеріальної мотивації, що визначає ціннісно-поведінкові установки персоналу і формує унікальне організаційне середовище. Під корпоративною культурою розуміють сукупність норм, цінностей, переконань та традицій, що поділяються членами організації та визначають характер відносин, комунікацій та прийняття рішень [17]. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню ідентифікації працівника з організацією, підвищенню організаційної лояльності та готовності до додаткових трудових зусиль заради досягнення корпоративних цілей. Для торговельних підприємств корпоративна культура набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на культуру обслуговування клієнтів: ставлення персоналу до своєї роботи та до компанії транслюється у характер взаємодії з покупцями. Ключовими елементами мотивуючої корпоративної культури у торгівлі є: чітко сформульована місія та цінності; традиції відзначення успіхів; відкритість комунікацій між рівнями ієрархії; атмосфера взаємоповаги та підтримки [17].

Цифрові інструменти управління персоналом суттєво трансформують сучасні підходи до мотивації. HRM-системи дозволяють автоматизувати облік робочого часу, розрахунок заробітної плати та преміювання, оцінювання персоналу та планування навчання. Платформи управління ефективністю забезпечують постійний моніторинг індивідуальних показників і формують прозору базу для прийняття управлінських рішень щодо стимулювання. Особливого значення набувають інструменти для визнання досягнень у режимі реального часу: корпоративні соціальні платформи, мобільні додатки для нагородження та внутрішні канали комунікацій дозволяють забезпечити оперативне і публічне визнання результатів праці [21]. У торговельному

секторі цифровізація HR-процесів включає впровадження систем управління розкладом, мобільних платформ для взаємодії між персоналом та менеджментом, а також аналітичних інструментів для прогнозування плинності кадрів та виявлення ризиків демотивації.

Сучасні HR-практики управління мотивацією відображають перехід від транзакційної до трансформаційної моделі відносин між роботодавцем та працівником. Ключовими тенденціями є: індивідуалізація мотиваційних пакетів – формування переліку стимулів, де працівник самостійно обирає значущі для нього нематеріальні переваги; гейміфікація трудового процесу – застосування ігрових механік для підвищення залученості; програми ментальної підтримки та wellbeing-ініціативи; розвиток внутрішнього підприємництва та надання можливостей для реалізації ідей в межах компанії; горизонтальне кар’єрне зростання через розширення функціональних ролей та участь у крос-функціональних проектах [24]. Провідні торговельні мережі впроваджують програми “послів бренду” серед персоналу, залучаючи найбільш лояльних і компетентних працівників до формування корпоративного іміджу та просування цінностей компанії. Ці підходи дозволяють одночасно підвищувати залученість персоналу, укріплювати корпоративну культуру та забезпечувати органічне зростання лояльності як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, у першому розділі систематизовано теоретичні засади мотивації персоналу: розкрито її сутність, класифікацію видів, роль у системі управління підприємством. Проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації. Визначено структуру та чинники формування мотиваційного середовища підприємства, що стало теоретичною основою для практичного аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «ТС Плюс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТС ПЛЮС» є суб'єктом господарювання, що здійснює підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство зареєстроване та функціонує за адресою: 03115, м. Київ, вул. Кирила Розумовського Гетьмана, будинок 27. Ідентифікація товариства у державних реєстрах здійснюється за кодом ЄДРПОУ 36264680, індивідуальний податковий номер – 362646826579.

ТОВ «ТС ПЛЮС» є одним із провідних учасників українського ринку алкогольного ритейлу та дистрибуції. Компанія здійснює діяльність під брендом WINETIME – мережі сучасних магазинів відкритого формату, які функціонують відповідно до високих європейських стандартів торгівлі та сервісу. Поряд із роздрібною торгівлею підприємство активно розвиває напрям алкогольної дистрибуції, забезпечуючи широкий спектр партнерських зв'язків у сфері HoReCa та роздрібної торгівлі [27].

Основу філософії діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» становлять такі ключові принципи, як висока якість товарів, конкурентоспроможна цінова політика, клієнтоорієнтований сервіс та дотримання норм соціальної відповідальності.

Структура власності товариства є диверсифікованою та представлена чотирма юридичними особами, частки яких у статутному капіталі розподіляються наступним чином: 24,822 % належить багатoproфільній компанії ПрАТ «ЕСМА» (Україна); 31,557 % перебуває у власності багатoproфільної компанії ПАТ «АСНОВА Холдинг» (Україна); 22,684 % контролює компанія «ASHOVA INVESTMENTS LIMITED» (Кіпр); 20,937 % належить ТОВ «САВсервіс» (Україна) [27].

Діяльність ТОВ «ТС ПЛЮС» зосереджена на трьох основних напрямках: роздрібна торгівля, алкогольна дистрибуція та надання в оренду власних нежитлових приміщень. Кожен із зазначених видів діяльності має стратегічне значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства та диверсифікації його доходів. Роздрібний напрям представлений мережею гастромакетів WINETIME відкритого доступу, які відповідають сучасним європейським вимогам до організації торговельного простору. Станом на сьогодні магазини мережі функціонують у 15 регіонах України. Загальна торговельна площа становить близько 9 тис. кв. м, на якій представлено понад 10 тис. найменувань продукції з різних країн світу, що дозволяє задовольняти широкий спектр споживчих запитів.

Дистрибуційний бізнес компанії охоплює 9 регіонів України та передбачає пряму співпрацю з ресторанами, кафе, готелями, супермаркетами, спеціалізованими роздрібними магазинами, а також з іншими дистриб'юторами. Такий формат роботи забезпечує ефективне просування продукції та розширення ринкової присутності компанії. Окремим напрямом діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» є надання в оренду власних об'єктів нерухомості, які розташовані на території м. Києва. Зазначений вид діяльності сприяє оптимізації використання активів підприємства та формуванню додаткових стабільних фінансових надходжень [27].

Для оцінювання результатів господарської діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС» доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки (таблиця 2.1).

Аналіз наведених даних свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку ТОВ «ТС ПЛЮС» у 2023–2025 роках, однак із наявністю окремих проблемних аспектів, що безпосередньо впливають на мотиваційне середовище та кадровий потенціал підприємства. Передусім варто відзначити зростання доходу підприємства: за досліджуваний період він збільшився з 2010300 тис. грн у 2023 році до 2289338 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 13,88%.

Таблиця 2.1 Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТС ПЛЮС»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р./ 2023 р., +/-	Темп приросту, %
Дохід, тис.грн.	2010300	2131299	2289338	279038	13,88
Чистий прибуток, тис.грн.	53577	2321	10241	-43336	-80,89
Активи, тис.грн.	1280346	1281538	1429396	149050	11,64
Зобов'язання, тис. грн.	524193	523348	586656	62463	11,92
Середня ЗП до оподаткування, грн.	12801	17591	23814	11013	86,03
Дохід на 1 працівника, тис.грн.	2896,7	2860,8	3093,7	197	6,80

Джерело: складено автором на основі [28]

Така динаміка свідчить про розширення обсягів діяльності та загальне зміцнення ринкових позицій підприємства. Паралельно з цим зросла вартість активів на 11,64%, що може вказувати на інвестування у розвиток матеріально-технічної бази. Фінансовий результат підприємства характеризується нестабільністю. Якщо у 2023 р. чистий прибуток становив 53577 тис.грн., то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 2321 тис.грн. У 2025 р. показник дещо покращився і досяг 10241 тис.грн, однак загалом за період відбулося суттєве зниження прибутковості на 80,89%. Така ситуація може негативно впливати на можливості підприємства щодо розширення мотиваційних програм і фінансового стимулювання персоналу (рисунк 2.1).

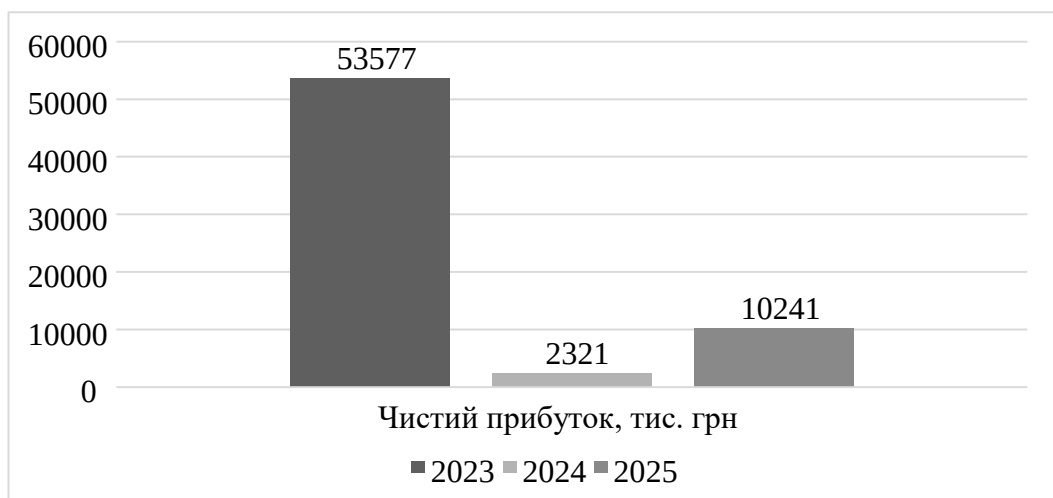


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ТС ПЛЮС»

Зобов'язання підприємства також демонструють тенденцію до зростання: у 2025 р. вони збільшилися на 11,92% порівняно з 2023 р. Це свідчить про посилення фінансового навантаження, що може обмежувати гнучкість у формуванні фонду оплати праці та інвестицій у розвиток персоналу.

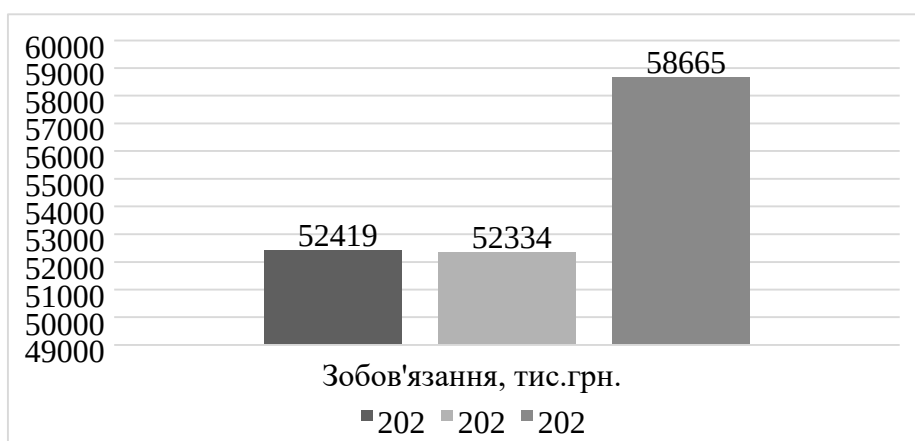


Рисунок 2.2 – Динаміка зобов'язань ТОВ «ТС ПЛЮС»

Позитивною тенденцією є суттєве зростання середньої заробітної плати: у 2025 р. вона становила 23814 грн., що на 86,03% більше, ніж у 2023 р. Це є важливим елементом матеріальної мотивації та свідчить про підвищення рівня оплати праці на підприємстві. Зростання заробітної плати може позитивно впливати на рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до підприємства. Отже, ТОВ «ТС ПЛЮС» показує зростання масштабів діяльності та поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас зниження прибутковості при зростанні доходів та витрат свідчить про наявність внутрішніх управлінських та економічних проблем, які можуть негативно впливати на стабільність мотиваційного середовища. Саме тому подальше вдосконалення системи мотивації персоналу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз динаміки чисельності працівників дозволяє оцінити не лише кількісні зміни у складі персоналу, а й загальні тенденції формування та використання кадрового потенціалу підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТС ПЛЮС»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р./ 2021 р.	Темп приросту, %
Кількість працівників, чол	672	646	694	745	740	68	10,119

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що кадровий потенціал ТОВ «ТС ПЛЮС» впродовж 2021-2025 рр. формувався в умовах структурних змін, що відображають адаптацію підприємства до динаміки ринку, масштабування бізнесу та трансформації операційних процесів. В 2021 р. чисельність працівників становила 672 особи, що відображало відносно стабільний стан кадрового забезпечення. У 2022 р. спостерігається зниження до 646 осіб. Така тенденція найімовірніше пов'язана із загостренням економічної та безпекової ситуації в Україні, зокрема початком повномасштабних воєнних дій, що спричинило міграцію частини населення, зміну місця роботи, а також тимчасове скорочення або призупинення діяльності окремих напрямів бізнесу. У цей період також характерним є зростання невизначеності на ринку праці, що вплинуло на відтік персоналу.

Починаючи з 2023 р., ситуація поступово стабілізується, і чисельність працівників зростає до 694 осіб. Це може бути наслідком адаптації підприємства до нових умов функціонування, відновлення операційної діяльності та поступового повернення працівників. Крім того, зростання штату може свідчити про розширення діяльності підприємства або відкриття нових робочих напрямів, що потребували додаткового персоналу.

В 2024 р. тенденція до зростання продовжується, і кількість працівників досягає 745 осіб. Така динаміка може пояснюватися посиленням кадрової політики підприємства, покращенням умов праці, а також підвищенням рівня матеріальної мотивації, що підтверджується зростанням середньої заробітної плати. У цей період підприємство, ймовірно, активніше залучало нових працівників для забезпечення зростання обсягів діяльності.

В 2025 р. спостерігається незначне скорочення чисельності до 740 осіб. Це може бути пов'язано з природним рухом кадрів, зокрема звільненням частини працівників через особисті причини, зміну місця роботи або виїзд за кордон. Також можливим фактором є оптимізація штатної структури з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів без суттєвого скорочення обсягів діяльності.

Отож, за період 2021-2025 рр. чисельність персоналу зросла на 68 осіб (10,12%), що свідчить про позитивну довгострокову тенденцію розвитку кадрового потенціалу. Водночас наявні коливання в окремі роки вказують на чутливість підприємства до зовнішніх умов та необхідність подальшого вдосконалення системи утримання персоналу й мотиваційного середовища, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного ринку праці [28].

Причинами формування саме такої динаміки кадрового потенціалу є комплекс взаємопов'язаних факторів. По-перше, це стратегія територіального розширення та розвиток філіальної мережі, що об'єктивно потребує залучення додаткових трудових ресурсів. По-друге, орієнтація на європейські стандарти сервісу зумовлює необхідність збільшення кількості персоналу торговельних залів, консультантів, менеджерів та логістичних працівників. По-третє, розвиток алкогольної дистрибуції та співпраця з сегментом HoReCa формують потребу у спеціалізованих кадрах із професійними знаннями у сфері продукту, логістики, продажів і партнерських комунікацій. По-четверте, впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень у 2024-2025 рр. зумовлює оптимізацію кадрової структури, що пояснює незначне скорочення чисельності персоналу. Таким чином, динаміка чисельності персоналу ТОВ «ТС ПЛЮС» відображає не лише кількісні зміни трудових ресурсів, а й глибші процеси формування кадрового потенціалу підприємства як системного ресурсу розвитку. Кадровий потенціал компанії характеризується поступальним зростанням, структурною адаптивністю, орієнтацією на якість персоналу та відповідністю стратегічним цілям розвитку бренду WINETIME і бізнес-моделі ТОВ «ТС ПЛЮС» у цілому.

2.2. Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «ТС Плюс» та виявлення проблем мотиваційного середовища

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації його персоналу. Для отримання об'єктивної інформації щодо ефективності системи мотивації на ТОВ «ТС ПЛЮС» проведено опитування персоналу за розробленим опитувальником (Додаток А). Загальна кількість респондентів – 200 осіб, опитувальник містив 20 питань щодо рівня задоволеності матеріальними та нематеріальними аспектами мотивації. Опитування проводилося дистанційно, з використанням Google-форми. Повні результати анкетування наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати опитування персоналу ТОВ «ТС ПЛЮС» щодо системи мотивації (n=200), %

№	Питання	Відповіді, %		
		а	б	в
1	2	3	4	5
1	Рівень заробітної плати відповідає обсягу та складності роботи	36,75	44,10	19,15
2	Система преміювання та бонусів є прозорою та справедливою	31,40	46,25	22,35
3	Фінансова винагорода стимулює підвищувати ефективність роботи	34,10	42,50	23,40
4	Премії та бонуси нараховуються відповідно до досягнень	28,60	47,20	24,20
5	Задоволеність зарплатою порівняно з ринковими умовами	33,15	41,30	25,55
6	Компанія надає можливості для профрозвитку та навчання	42,80	39,10	18,10
7	Регулярний зворотний зв'язок від керівництва	36,20	44,35	19,45
8	Визнання досягнень у колективі та керівництві	32,50	45,60	21,90
9	Корпоративна культура мотивує до активної участі у роботі	38,10	43,05	18,85
10	Робочі умови забезпечують комфортну атмосферу	40,25	41,90	17,85
11	Система мотивації сприяє утриманню персоналу	33,80	46,15	20,05
12	Критерії нарахування премій та бонусів зрозумілі	37,65	43,50	18,85
13	Стимул до підвищення кваліфікації та профзростання	39,10	42,20	18,70

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
14	Задоволеність балансом між матеріальною та нематеріальною мотивацією	31,95	47,05	21,00
15	Компанія заохочує ініціативу та пропозиції щодо вдосконалення роботи	34,25	45,80	19,95
16	Підтримка колективу у складних робочих ситуаціях	44,10	40,25	15,65
17	Робота стимулює відчуття власної значущості та цінності	36,90	44,50	18,60
18	Керівництво дбає про психологічний комфорт персоналу	33,75	46,20	20,05
19	Корпоративна репутація та соціальна відповідальність мотивують	37,50	43,40	19,10
20	Задоволеність загальною системою мотивації в компанії	34,85	45,35	19,80

За результатами обробки відповідей респондентів можна зробити наступні висновки.

Рівень заробітної плати (36,75% повністю задоволені, 44,10% частково, 19,15% незадоволені) свідчить про те, що значна частина персоналу оцінює оплату як адекватну обсягу та складності роботи, але близько 1/5 співробітників вважає її недостатньою. Основною причиною часткової незадоволеності є невідповідність заробітної плати середньому ринковому рівню та відсутність значних стимулюючих бонусів.

Система преміювання та бонусів сприймається як прозора та справедлива лише частково (31,40% – повністю, 46,25% – частково). Це говорить про необхідність удосконалення механізмів нарахування премій та більшої комунікації щодо критеріїв оцінки результатів.

Стимулюючий ефект фінансової винагороди на підвищення ефективності роботи оцінено схоже (34,10% повністю, 42,50% частково), що вказує на середню мотиваційну дієвість матеріальної складової.

Аналіз питання 4 свідчить про те, що лише 28,60% працівників повністю задоволені тим, що премії та бонуси нараховуються відповідно до їхніх досягнень. Майже половина опитаних, а саме 47,20%, частково задоволена, що свідчить про існування певної невизначеності у сприйнятті критеріїв

нарахування премій. Для 24,20% співробітників система преміювання не відображає їхніх результатів, що може бути пов'язано з суб'єктивним оцінюванням або нерівномірним розподілом бонусів у різних підрозділах. Загалом це питання вказує на необхідність удосконалення системи преміювання та більшої прозорості критеріїв оцінки результатів.

Аналіз питання 5 показує, що 33,15% опитаних повністю задоволені своєю зарплатою порівняно з ринковими умовами. Найбільша частина персоналу, 41,30%, оцінює зарплату як частково конкурентну, що свідчить про потребу коригування оплати праці з урахуванням ринкових стандартів та індивідуальних досягнень.

Для 25,55% співробітників зарплата нижча за середній рівень ринку, що може негативно впливати на мотивацію та утримання цінних кадрів. У цілому, аналіз свідчить про те, що матеріальна мотивація в ТОВ «ТС Плюс» потребує підвищення прозорості та відповідності ринковим умовам для більш ефективного стимулювання персоналу.

Можливості для професійного розвитку та навчання отримують високі оцінки (42,80% повністю, 39,10% частково). Це свідчить про те, що компанія надає достатньо ресурсів для підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на мотивацію та залученість персоналу.

Аналіз питання 7 свідчить, що 36,20% працівників повністю отримують регулярний зворотний зв'язок від керівництва щодо результатів своєї роботи. Водночас найбільша частка респондентів, а саме 44,35%, зазначила, що зворотний зв'язок надається лише частково. Це може свідчити про нерегулярність комунікації між керівниками та підлеглими, а також про відсутність системного підходу до оцінювання результатів праці. Для 19,45% опитаних зворотний зв'язок фактично відсутній, що може знижувати рівень мотивації, ускладнювати професійний розвиток і негативно впливати на якість виконання завдань. Отримані результати вказують на необхідність удосконалення механізмів управлінської комунікації та впровадження регулярних оцінювальних бесід.

Аналіз питання 8 показує, що лише 32,50% респондентів повністю відчують визнання своїх досягнень з боку колективу та керівництва. Більшість працівників, а саме 45,60%, зазначають часткове визнання результатів своєї роботи, що може бути наслідком недостатньо розвиненої системи нематеріального заохочення або формального підходу до оцінки досягнень. Частка незадоволених становить 21,90%, що свідчить про наявність проблем у сфері морального стимулювання персоналу. Відсутність належного визнання досягнень може призводити до зниження залученості працівників та ослаблення їхньої лояльності до компанії, що вимагає посилення практик публічного визнання та підтримки успіхів персоналу.

Корпоративна культура та підтримка колективу демонструють високий рівень задоволеності (38–44% повністю задоволені, близько 40–45% частково). Це свідчить про те, що атмосфера в колективі та командна підтримка є сильними факторами нематеріальної мотивації.

Аналіз питання 10 свідчить, що 40,25% працівників повністю задоволені робочими умовами та вважають їх комфортними для виконання посадових обов'язків. Водночас 41,90% респондентів оцінюють умови праці як частково комфортні, що може бути пов'язано з нерівномірним рівнем забезпечення робочих місць, різними умовами у підрозділах або підвищеним навантаженням у пікові періоди. Частка незадоволених становить 17,85%, що вказує на наявність окремих проблемних аспектів організації праці, які потребують управлінської уваги.

Результати аналізу питання 11 показують, що лише 33,80% опитаних повністю вважають діючу систему мотивації такою, що сприяє утриманню персоналу в компанії. Найбільша частка працівників, а саме 46,15%, зазначає частковий вплив мотиваційної системи на їхнє бажання залишатися в компанії. Це свідчить про те, що мотиваційні інструменти не завжди забезпечують довгострокову лояльність персоналу. Для 20,05% респондентів система мотивації не виконує утримувальної функції, що може підвищувати ризик плинності кадрів.

Аналіз питання 12 демонструє, що 37,65% працівників повністю розуміють критерії нарахування премій та бонусів. Водночас 43,50% опитаних зазначають часткову зрозумілість цих критеріїв, що свідчить про недостатню інформованість або складність системи преміювання. Частка незадоволених становить 18,85%, що підтверджує необхідність підвищення прозорості та доступності інформації щодо умов матеріального заохочення.

За результатами аналізу питання 13 встановлено, що 39,10% респондентів повністю відчують стимул до підвищення кваліфікації та професійного росту. При цьому 42,20% працівників відзначають такий стимул лише частково, що може бути наслідком обмежених можливостей кар'єрного просування або недостатньої прив'язаності навчальних програм до реальних перспектив зростання. Частка незадоволених становить 18,70%, що вказує на потребу посилення мотиваційних механізмів професійного розвитку.

Аналіз питання 14 показує, що баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією повністю задовольняє лише 31,95% працівників. Переважна більшість опитаних, а саме 47,05%, оцінює цей баланс як частково оптимальний, що свідчить про певну диспропорцію між фінансовими стимулами та нематеріальними заохоченнями. Для 21,00% респондентів такий баланс є незадовільним, що може негативно впливати на загальний рівень мотивації.

Результати питання 15 свідчать, що 34,25% працівників повністю відчують заохочення ініціативи та пропозицій щодо вдосконалення роботи. Водночас 45,80% респондентів зазначають часткову підтримку ініціативності, що може бути пов'язано з формальним характером розгляду пропозицій або обмеженим зворотним зв'язком. Частка незадоволених становить 19,95%, що вказує на необхідність розвитку культури залучення персоналу до процесів удосконалення діяльності.

Аналіз питання 16 показує найвищі показники задоволеності серед наведених питань: 44,10% працівників повністю відчують підтримку колективу у складних робочих ситуаціях, а 40,25% – частково. Це свідчить про

сформовану командну взаємодію та позитивний соціально-психологічний клімат у компанії. Лише 15,65% респондентів не відчують такої підтримки, що є відносно низьким показником.

За результатами аналізу питання 17 встановлено, що 36,90% опитаних повністю відчують власну значущість і цінність у процесі роботи, тоді як 44,50% – лише частково. Це може свідчити про недостатній рівень

індивідуального визнання досягнень або обмежені можливості самореалізації. Частка незадоволених становить 18,60%, що підтверджує необхідність посилення нематеріальної мотивації.

Аналіз питання 18 показує, що лише 33,75% працівників повністю вважають, що керівництво дбає про психологічний комфорт персоналу. Більшість респондентів, а саме 46,20%, оцінює ці зусилля як часткові, що може бути пов'язано з високим рівнем стресу, навантаженням або недостатньою увагою до емоційного стану працівників. Частка незадоволених становить 20,05%. Результати аналізу питання 19 свідчать, що корпоративна репутація та соціальна відповідальність компанії повністю мотивують 37,50% опитаних. При цьому 43,40% працівників зазначають частковий мотиваційний вплив цих чинників, що вказує на позитивне, але не визначальне значення іміджу компанії для персоналу. Частка незадоволених становить 19,10%.

Аналіз питання 20 показує, що загальною системою мотивації повністю задоволені 34,85% працівників, тоді як 45,35% оцінюють її як частково ефективну. Це свідчить про загалом прийнятний рівень мотивації, але з наявністю суттєвих резервів для вдосконалення. Частка незадоволених становить 19,80%, що підтверджує потребу комплексного перегляду та розвитку системи матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ТС Плюс».

Проведене опитування персоналу ТОВ «ТС Плюс» дозволило комплексно оцінити діючу систему матеріальної та нематеріальної мотивації й визначити її сильні та проблемні сторони. Отримані результати свідчать, що система мотивації загалом сприймається працівниками позитивно, однак

переважна частина персоналу оцінює її як частково ефективну, що вказує на наявність значних резервів для вдосконалення. Матеріальна мотивація, зокрема рівень заробітної плати та система преміювання, забезпечує базовий рівень задоволеності персоналу, проте не завжди сприймається як повністю справедлива та конкурентна порівняно з ринковими умовами. Значна частка працівників відзначає недостатню прозорість критеріїв нарахування премій і слабкий зв'язок між індивідуальними досягненнями та розміром винагороди, що знижує стимулюючу функцію фінансових заохочень.

Нематеріальна мотивація в компанії є відносно сильнішою складовою. Працівники позитивно оцінюють підтримку колективу, корпоративну культуру та умови праці, що сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас результати опитування вказують на потребу посилення зворотного зв'язку з боку керівництва, більш системного визнання досягнень персоналу та підвищення уваги до психологічного комфорту працівників. Загалом баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією не повною мірою відповідає очікуванням персоналу, що впливає на рівень задоволеності роботою та здатність системи мотивації утримувати працівників у компанії. Це свідчить про доцільність удосконалення мотиваційного механізму шляхом підвищення прозорості преміювання, адаптації оплати праці до ринкових умов, розвитку програм професійного зростання та впровадження ефективних інструментів нематеріального заохочення.

Аналіз ефективності мотиваційного середовища ТОВ «ТС Плюс» та виявлення проблем у стимулюванні праці свідчить про наявність як позитивних аспектів, так і системних недоліків, що впливають на рівень залученості та задоволеності персоналу. Результати опитування демонструють, що переважна більшість працівників оцінює мотиваційне середовище як частково ефективне, що вказує на певний дисбаланс між очікуваннями персоналу та фактичними інструментами стимулювання праці.

Часткова незадоволеність матеріальною мотивацією зумовлена насамперед обмеженою гнучкістю преміальної системи. Працівники не завжди відчують прямий і прозорий зв'язок між результатами своєї роботи та розміром фінансової винагороди, що знижує стимулюючий ефект матеріальних заохочень. Крім того, у деяких підрозділах рівень заробітної плати сприймається як нижчий порівняно з ринковими умовами, що формує відчуття несправедливості та може послаблювати мотивацію до підвищення продуктивності праці. Відсутність регулярного перегляду оплати праці з урахуванням змін на ринку та індивідуальних досягнень працівників також впливає на формування часткової незадоволеності матеріальною складовою мотивації [29].

Часткова незадоволеність матеріальною мотивацією працівників ТОВ «ТС Плюс» може бути зумовлена низкою конкретних чинників, пов'язаних зі специфікою діяльності підприємства у сфері алкогольного ритейлу та дистрибуції під брендом WINETIME. Насамперед це стосується низького рівня гнучкості преміальної системи, яка у великій мережевій компанії часто має уніфікований характер і не завжди враховує індивідуальні результати працівників окремих торговельних точок або підрозділів дистрибуції. Наприклад, продавці-консультанти у магазинах WINETIME можуть отримувати премії, прив'язані переважно до загального обсягу продажів магазину, а не до особистих показників, рівня сервісу чи залучення постійних клієнтів. У таких умовах працівники з високою особистою результативністю не завжди відчують прямий зв'язок між власними зусиллями та розміром винагороди.

Іншим прикладом є система преміювання працівників логістики та дистрибуційного напрямку, де бонуси можуть нараховуватися за виконання планових показників у цілому по підрозділу. За відсутності диференціації премій з урахуванням складності маршрутів, обсягів поставок або умов роботи в окремих регіонах це призводить до відчуття несправедливості та знижує мотиваційний ефект матеріального стимулювання.

Порівняно невисокий рівень заробітної плати у деяких підрозділах також є чинником часткової незадоволеності матеріальною мотивацією. Зокрема, у роздрібному сегменті, де компанія дотримується високих стандартів сервісу та очікує від персоналу глибоких знань асортименту, іноземних брендів і культури споживання вина, рівень базової заробітної плати не завжди повністю відповідає рівню професійних вимог та навантаження. Це особливо відчутно для молодших продавців і касирів, чия оплата праці може лише незначно перевищувати середній рівень у торговельному секторі, незважаючи на підвищені вимоги до якості обслуговування [30, с. 47-64].

Крім того, у періоди активного розширення мережі WINETIME та відкриття нових торговельних об'єктів фінансові ресурси підприємства можуть бути зосереджені на інвестиціях у розвиток, що обмежує можливості оперативного перегляду заробітних плат і бонусних програм для персоналу. У результаті частина працівників сприймає рівень матеріальної винагороди як недостатньо конкурентний порівняно з пропозиціями інших компаній роздрібною торгівлі у місті Києві та інших регіонах.

Часткова незадоволеність нематеріальною мотивацією пов'язана з нерівномірністю управлінської комунікації та недостатньо розвиненими механізмами визнання досягнень персоналу. Не всі працівники регулярно отримують зворотний зв'язок від керівництва щодо результатів своєї діяльності, що ускладнює усвідомлення власного внеску в загальні результати компанії та стримує професійний розвиток. Формальний підхід до оцінювання результатів праці та обмежене використання нематеріальних форм заохочення, таких як публічне визнання, подяки чи можливості кар'єрного зростання, знижують відчуття значущості та цінності працівників для організації.

Водночас високий рівень задоволеності корпоративною культурою та взаєминами в колективі свідчить про наявність сильних соціальних зв'язків і взаємної підтримки між працівниками. Для компанії з великим персоналом

саме ці чинники виступають важливою складовою нематеріальної мотивації, що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зменшує негативний вплив окремих недоліків матеріального стимулювання. Командна взаємодія, підтримка у складних робочих ситуаціях і відчуття належності до спільної справи частково компенсують недосконалість окремих елементів мотиваційної системи [31, с. 178-184].

У цілому виявлені тенденції свідчать про те, що мотиваційне середовище ТОВ «ТС Плюс» має потенціал для розвитку, проте потребує системного вдосконалення. Основними напрямками подальшого покращення мають стати підвищення гнучкості та прозорості матеріального стимулювання, посилення ролі нематеріальних мотиваторів, розвиток ефективної комунікації між керівництвом і персоналом та впровадження дієвих механізмів визнання досягнень працівників.

Отже, було всебічно досліджено особливості діяльності підприємства, стан кадрового потенціалу, а також ефективність чинної системи матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу. Отримані результати дають змогу сформулювати узагальнений висновок щодо рівня стимулювання праці та ключових проблем у цій сфері. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТС Плюс» засвідчила стабільне функціонування підприємства на ринку алкогольного ритейлу та дистрибуції, динамічний розвиток мережі WINETIME та орієнтацію на високі стандарти обслуговування клієнтів. Кадровий потенціал компанії формується переважно за рахунок працівників торговельних підрозділів, для яких важливу роль відіграють як матеріальні стимули, так і соціально-психологічні чинники мотивації. Персонал загалом характеризується достатнім рівнем професійної підготовки та залученості до корпоративних цінностей компанії [32, с. 55-59].

Оцінка діючої системи матеріальної мотивації показала, що на підприємстві використовується поєднання посадових окладів, премій та додаткових виплат, однак ця система не завжди враховує індивідуальні результати праці та специфіку окремих підрозділів. Часткова незадоволеність

працівників матеріальним стимулюванням зумовлена недостатньою гнучкістю преміальної системи та порівняно невисоким рівнем оплати праці в окремих категоріях персоналу, що може негативно впливати на рівень трудової мотивації та зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством.

Аналіз нематеріальної мотивації засвідчив, що ТОВ «ТС Плюс» приділяє увагу формуванню корпоративної культури, підтриманню командної роботи та створенню сприятливого психологічного клімату. Водночас було виявлено певні недоліки, пов'язані з нерівномірністю комунікації між керівництвом і працівниками, а також недостатнім розвитком системи визнання індивідуальних досягнень персоналу. Це обмежує потенціал нематеріальних стимулів і знижує їхній вплив на підвищення трудової активності.

Разом із тим високий рівень задоволеності працівників корпоративною культурою та взаєминами в колективі свідчить про наявність сильних соціальних зв'язків, взаємної підтримки та лояльності до компанії. Для підприємства з великим персоналом такі чинники виступають важливим елементом мотиваційного середовища та створюють основу для подальшого вдосконалення системи стимулювання праці. Отже, проведений аналіз дозволив дійти висновку, що мотиваційне середовище ТОВ «ТС Плюс» загалом є сформованим і функціональним, проте потребує подальшого розвитку та вдосконалення. Основні проблеми зосереджені у сфері матеріального стимулювання та систематизації нематеріальних мотиваційних інструментів, що обумовлює необхідність розроблення цілеспрямованих заходів з підвищення ефективності мотивації персоналу, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТС Плюс»

За результатами проведеного аналізу, виявлені у пункті 2.2 проблеми мотиваційного середовища ТОВ «ТС ПЛЮС» потребують комплексного підходу. Запропоновані заходи спрямовані на усунення кожної із виявлених проблем.

Для вирішення проблеми недостатньої прозорості преміювання та слабого зв'язку між результатами праці та винагородою пропонується впровадити гнучку преміальну шкалу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Приклад гнучкої преміальної шкали для працівників
ТОВ «ТС Плюс»

Критерій оцінювання	Характеристика показника	Максимальна вага, %
Виконання плану продажів	Рівень досягнення індивідуального або командного плану реалізації продукції	40
Індивідуальний внесок працівника	Активність у продажах, ініціативність, додаткові продажі, робота з клієнтами	25
Якість обслуговування клієнтів	Результати внутрішніх перевірок, відгуки клієнтів, дотримання стандартів сервісу	20
Дотримання корпоративних стандартів	Виконання регламентів, трудової дисципліни, стандартів зовнішнього вигляду	15
Разом	Сукупна оцінка для нарахування премії	100

Джерело: розроблено автором

Застосування запропонованої шкали дозволить формувати розмір премії пропорційно до набраної суми балів, що забезпечить об'єктивність

оцінювання та посилить мотиваційний ефект системи матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ТС Плюс».

У межах виконання плану продажів для продавців-консультантів магазинів WINETIME преміювання може визначатися залежно від рівня досягнення індивідуальних або змінних планових показників. Зокрема, працівник торговельної точки, який за результатами місяця виконав план продажів на рівні 100–105%, отримує базову преміальну надбавку. У разі перевищення плану на 110–120% застосовується підвищений преміальний коефіцієнт. Якщо ж працівник не досягає встановленого мінімального рівня виконання плану, йому нараховується часткова премія або вона не виплачується взагалі.

Оцінювання індивідуального внеску працівників ТОВ «ТС Плюс» доцільно здійснювати з урахуванням особливостей роботи з клієнтами та якісних показників обслуговування. Так, продавець-консультант, який активно пропонує продукцію преміального сегмента, імпортні позиції або супутні товари, формуючи більший середній чек, може отримувати додаткові бали в межах преміальної системи. Аналогічний підхід може застосовуватися до менеджерів з дистрибуції: наприклад, за залучення нових клієнтів у сегменті HoReCa або розширення співпраці з уже існуючими партнерами передбачається додаткове преміальне заохочення.

Оцінювання якості обслуговування клієнтів є особливо важливим для мережі WINETIME, що позиціонує себе як сучасний спеціалізований ритейл. Наприклад, працівники магазину, які отримали позитивні відгуки клієнтів у програмі лояльності, соціальних мережах або під час внутрішніх перевірок «таємним покупцем», можуть набирати додаткові бали. Водночас порушення стандартів сервісу, некоректна комунікація або недостатня консультаційна підтримка клієнтів знижуватимуть підсумкову премію.

Дотримання корпоративних стандартів у ТОВ «ТС Плюс» також може бути чітко прив'язане до преміальної винагороди. Наприклад, своєчасне відкриття торговельної точки, дотримання стандартів викладки алкогольної

продукції, правил зберігання та маркування товарів, а також виконання вимог щодо зовнішнього вигляду персоналу прямо впливатимуть на рівень премії. Працівники, які систематично демонструють дисциплінованість і відповідальність, отримуватимуть стабільно високі преміальні виплати.

Пропонуємо впровадити програму участі персоналу в прибутку окремих торгових точок мережі WINETIME у кілька чітко визначених етапів. На першому етапі визначаються ключові фінансові показники для розрахунку премій. Для ТОВ «ТС Плюс» це може бути чистий прибуток магазину за місяць, тобто доходи від продажу мінус собівартість продукції, витрати на логістику, заробітну плату та інші операційні витрати. Для прикладу, якщо магазин у Києві на вул. Розумовського отримав прибуток 500 тис. грн, від нього формується фонд участі персоналу.

Другий етап полягає у формуванні фонду участі. Пропонується виділити 5 % від чистого прибутку магазину на матеріальні заохочення працівників. У нашому прикладі фонд складе 25 тис. грн, які будуть розподілені між усіма працівниками торговельної точки: продавцями-консультантами, касирами, старшими змін, адміністраторами та менеджерами. Третій етап – розподіл коштів за критеріями ефективності. Пропонуємо використовувати схему на рисунок 3.1.

Продавці -консультанти	• 50 % фонду, пропорційно до обсягу індивідуальних продажів і оцінки роботи та обслуговування клієнтів (наприклад, позитивні відгуки у соцмережах і програма лояльності)
Старші змін і адміністратори	• 30 % фонду, пропорційно до виконання планів зміни та контролю за стандартами магазину
Менеджер торговельної точки	• 20 % фонду, за досягнення фінансових та організаційних цілей магазину

Рисунок 3.1 – Схема нарахування мотивації участі персоналу в прибутку окремих торгових точок мережі WINETIME

Четвертий етап – забезпечення прозорості та зворотного зв'язку. Для цього пропонується щомісячне оголошення результатів прибутку та нарахованих премій на внутрішньому порталі компанії, а також проведення коротких підсумкових зустрічей зі співробітниками, де пояснюватиметься, як їхні дії вплинули на фінансовий результат. П'ятий етап – пілотне впровадження. Програма може бути спочатку запущена у трьох торговельних точках Києва та Львова, де обсяги продажів і структура персоналу дозволяють легко оцінювати результати. Після трьох місяців оцінюється ефективність: чи підвищився обсяг продажів, чи зросла активність працівників, чи знизилася плинність кадрів.

Шостий етап – масштабування на всю мережу. Після тестування та коригування критеріїв програма може бути поширена на всі торговельні точки WINETIME, включно з дрібнішими магазинами та дистрибуційними підрозділами. Таке поетапне впровадження дозволяє безпосередньо пов'язати особисту мотивацію працівників з фінансовим результатом магазину, формувати відчуття відповідальності за прибутковість, підвищити залученість та активність персоналу, забезпечити прозорість і справедливість нарахування премій.

Також пропонуємо впровадити програму «Кращий працівник місяця» у ТОВ «ТС Плюс» через Телеграм як інтерактивну платформу для комунікації та оцінювання персоналу. В рамках програми щомісяця визначатимуться працівники торговельних точок WINETIME, які продемонстрували високі результати роботи, дотримання стандартів обслуговування та прояв ініціативи. Оцінювання буде здійснюватися через корпоративний чат або канал у Телеграмі, де колеги зможуть голосувати за номінантів або оцінювати їх за бальною системою за чітко визначеними критеріями. Опитування може проводитися анонімно, що забезпечить чесність оцінок і усуне суб'єктивний вплив.

Результати голосування обробляються керівництвом торговельної точки або HR-відділом, після чого формується список переможців місяця.

Інформація про них публікується в корпоративному Телеграм-каналі з фотографією, коротким описом досягнень та висвітленням внеску в роботу магазину. Одночасно з публікацією оголошується матеріальна винагорода у вигляді премії до зарплати, подарункового сертифіката або бонусу на продукцію WINETIME, що підсилює мотиваційний ефект і дозволяє працівникам відчувати безпосередній зв'язок між їхніми результатами та винагородою. Для підтримки прозорості програми результати голосування та критерії оцінювання регулярно оновлюються, а працівники мають можливість залишати коментарі або пропозиції щодо вдосконалення системи. Такий підхід сприяє підвищенню залученості, активності та відповідальності персоналу, формує корпоративну культуру, зміцнює командний дух і стимулює до постійного професійного розвитку та підвищення якості обслуговування клієнтів у мережі WINETIME.

В сучасних умовах 2026 р. нематеріальна мотивація набуває для підприємств не меншого значення, ніж матеріальне стимулювання, оскільки дозволяє утримувати персонал навіть за обмежених фінансових ресурсів. Для ТОВ «ТС Плюс» доцільним є впровадження більш конкретних і практично орієнтованих інструментів, які відповідають тенденціям ринку праці в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та зростання цінності людського капіталу.

Одним із базових інструментів є запровадження гнучкого графіка роботи для різних категорій персоналу. Для продавців торговельної мережі WINETIME доцільно застосувати змінний графік із можливістю обміну змінами між працівниками за погодженням адміністратора. Для офісного персоналу можливе встановлення гнучкого початку робочого дня в межах, наприклад, 8:00–10:00 та часткової віддаленої роботи 1–2 дні на тиждень. Такий підхід дозволить зменшити рівень запізнень, підвищити відповідальність за результат і покращити баланс між роботою та особистим життям. Важливим напрямом є впровадження системи психологічної підтримки персоналу. Доцільно запровадити щомісячні групові або індивідуальні консультації з психологом (онлайн або офлайн), а також короткі

тренінги з управління стресом, емоційним вигоранням та комунікацією з клієнтами. Окремо варто передбачити «гарячу лінію підтримки працівника» або доступ до корпоративного психолога у разі кризових ситуацій. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли рівень психологічного навантаження на працівників суттєво зростає.

Наступним інструментом є розвиток гібридного формату роботи для адміністративного персоналу. Для ТОВ «ТС Плюс» доцільно дозволити дистанційне виконання частини функцій, що не потребують постійної присутності в офісі. Це дозволить зменшити витрати часу на логістику, підвищити концентрацію працівників і забезпечити більш ефективне використання робочого часу. Окремо варто впровадити систему нефінансового визнання результатів праці, яка має чіткі критерії оцінювання. Наприклад, щомісячне визначення «кращого продавця магазину», «найкращого менеджера з обслуговування клієнтів» або «працівника з найвищим приростом продажів». До заохочень можуть входити почесні відзнаки, додаткові вихідні, пріоритет при виборі графіка або участь у корпоративних заходах. Така система підсилює внутрішню мотивацію та формує здорову конкуренцію між працівниками.

Можливо впровадити індивідуальні плани розвитку персоналу. Для кожного працівника можуть формуватися цілі на 6–12 місяців, які включають підвищення кваліфікації, проходження внутрішнього навчання, участь у тренінгах з продажів або сервісу. Виконання таких планів може враховуватися при кар'єрному просуванні або участі у преміальних програмах. Тому, впровадження запропонованих інструментів нематеріальної мотивації дозволить ТОВ «ТС Плюс» підвищити рівень залученості персоналу, зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів та сформувати більш стабільне й конкурентоспроможне мотиваційне середовище.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У межах обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення мотиваційного середовища ТОВ «ТС Плюс» доцільно систематизувати їх очікуваний вплив на персонал та результати діяльності підприємства. З цією метою нижче наведено інструменти нематеріальної мотивації із зазначенням механізму їх дії та прогнозованого ефекту для працівників і підприємства (таблиця Б.1, Додаток Б).

Очікувані результати реалізації заходів включають підвищення задоволеності працівників системою мотивації, зменшення плинності персоналу, збільшення ефективності продажів та рівня обслуговування клієнтів, а також формування прозорості та справедливої системи стимулювання, де особистий внесок і досягнення працівника безпосередньо впливають на матеріальне та кар'єрне заохочення (таблиця Б.2, Додаток Б).

Отже, дохід, тис. грн у 2024 р. становив 2 131 299 тис.грн. Прогноз на 2026 р. (2 198 238–2 220 813 тис.грн.) враховує впровадження заходів мотивації персоналу, які підвищують ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів. Гнучка преміальна шкала стимулює співробітників збільшувати продажі, програма участі у прибутку торгових точок формує відповідальність за фінансові результати конкретного магазину, а програми «Кращий працівник місяця» і сертифікація «WINETIME Professional» підвищують професійний рівень персоналу, що сприяє зростанню доходу.

Чистий прибуток, тис. грн у 2024 р. становив 2 321 тис.грн., а прогнозоване зростання до 2 450-2 485 тис.грн. пояснюється підвищенням продуктивності персоналу та покращенням контролю за виконанням стандартів обслуговування. Мотиваційні заходи знижують втрати та помилки, підвищують рентабельність продажів і, відповідно, чистий прибуток. Активи, тис. грн у 2024 р. склали 1 281 538 тис.грн. Прогноз на 2026 р. (1 305 200–1 315 000 тис.грн.) враховує планове збільшення товарних запасів, розширення торговельної мережі та модернізацію обладнання. Ефективне використання

активів забезпечується підготовленим і мотивованим персоналом, що дозволяє компанії збільшувати обсяг продажів без непропорційного зростання ресурсів. Зобов'язання, тис. грн у 2024 р. складали 523348 тис.грн., а прогноз 533 100–538 200 тис.грн. обумовлений збільшенням обсягів закупівель та інвестиціями у розвиток магазинів, які забезпечують більший дохід. Зростання зобов'язань відбувається синхронно зі збільшенням активів та доходу, що є логічним для розширення діяльності. Середня зарплата до оподаткування, грн у 2024 р. становила 17 591 грн. Прогнозоване підвищення до 18 340–18 620 грн пов'язане з гнучкою преміальною системою, участю у прибутку торгових точок, нагородами для кращих працівників та сертифікацією. Це підвищує мотивацію персоналу, утримує ключових співробітників та стимулює продуктивність. Кількість працівників, чол у 2024 р. становила 745 осіб. Прогнозоване збільшення до 758–770 осіб пов'язане з розширенням мережі WINETIME та необхідністю забезпечити високі стандарти обслуговування. Впровадження мотиваційних програм знижує плинність кадрів і залучає нових кваліфікованих співробітників. Дохід на працівника, тис. грн у 2024 р. становив 2 860,8 тис.грн. Прогноз 2 883–2 910 тис.грн. пояснюється підвищенням ефективності кожного співробітника завдяки мотиваційним заходам.

Отже, реалізація цих заходів сприятиме підвищенню задоволеності працівників умовами роботи, покращенню психологічного клімату в колективі та більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства. Найбільший позитивний вплив очікується від упровадження гнучкого графіка роботи, психологічної підтримки працівників і гібридних форм зайнятості, оскільки саме вони забезпечують зниження рівня професійного стресу, підвищення продуктивності праці та скорочення плинності кадрів. Водночас використання системи нематеріального заохочення та індивідуальних планів професійного розвитку сприятиме посиленню внутрішньої мотивації персоналу та його професійному вдосконаленню.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено комплексний аналіз діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації, що дозволило визначити як її сильні сторони, так і існуючі проблеми. Було встановлено, що на підприємстві функціонує базова система преміювання та бонусів, яка частково стимулює ефективність роботи персоналу, проте потребує підвищення гнучкості, прозорості та індивідуального підходу до оцінки досягнень співробітників.

2. Аналіз рівня задоволеності працівників зарплатою порівняно з ринковими умовами показав, що існує невелика часткова незадоволеність, зумовлена низьким рівнем винагороди у окремих підрозділах та обмеженою диференціацією премій. Одночасно було виявлено, що співробітники позитивно оцінюють корпоративну культуру та підтримку колективу, що є вагомим чинником нематеріальної мотивації та сприяє збереженню кадрів і формуванню командної взаємодії.

3. На основі результатів опитування персоналу та аналізу фінансовоекономічних показників підприємства було розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації, який включає впровадження гнучкої преміальної шкали, програм участі персоналу в прибутку окремих торгових точок, програми «Кращий працівник місяця» через інтерактивну платформу Телеграм, а також сертифікацію «WINETIME Professional» для підвищення професійного рівня та стандартизації обслуговування. Кожен із заходів передбачає чітко визначені етапи реалізації, спрямовані на підвищення продуктивності, відповідальності та залученості персоналу.

4. Очікувана ефективність впроваджених заходів підтверджується прогнозними фінансово-економічними показниками. Збільшення доходу та чистого прибутку, підвищення середньої зарплати співробітників, зростання кількості працівників та доходу на одного співробітника свідчить про потенціал мотиваційних інструментів у стимулюванні праці та підвищенні

ефективності бізнес-процесів. Впровадження сучасних нематеріальних механізмів, таких як сертифікація та програма визнання кращих працівників, дозволяє посилити професійний розвиток, створює умови для формування корпоративної ідентичності та підвищує рівень задоволеності персоналу.

5. Формування ефективного мотиваційного середовища на ТОВ «ТС Плюс» забезпечує комплексне покращення продуктивності, залученості та стабільності персоналу, сприяє підвищенню фінансових показників та створює основу для стійкого розвитку підприємства.

6. Запропоновані заходи нематеріальної мотивації є взаємопов'язаними та спрямовані на вирішення ключових проблем у сфері управління персоналом ТОВ «ТС Плюс». Їх впровадження дозволяє одночасно підвищити рівень задоволеності працівників, покращити організацію праці та забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Найбільш значущий ефект очікується від запровадження гнучкого графіка роботи, психологічної підтримки та гібридних форм зайнятості, оскільки ці інструменти безпосередньо впливають на зниження стресу, підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Додатково система нематеріального визнання та індивідуальні плани розвитку сприятимуть формуванню внутрішньої мотивації та професійному зростанню персоналу. Отже, комплексне застосування запропонованих заходів забезпечує не лише соціальний ефект у вигляді покращення умов праці, а й економічний результат через підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
2. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
3. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 214-219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).
4. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навчальний посібник. Київ : ЄУФІСМБ, 2018. 88 с.
5. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. *Довідник кадровика*, 2018. № 1. С. 145–148.
6. Pustovit O., & Basuk, Y. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47–63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
7. Желудько Т.В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. Житомир. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/88.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).
8. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2024. № 14. DOI: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10/2024-14-04-10>.
9. Орехова А. І., Слюсарев Д. С. Інновації ні підходи у мотивації ному управлінні в умовах змін і викликів. *Український журнал прикладної*

економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 12–16.

DOI: https://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a1.pdf.

10. Коренєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71 (дата звернення: 01.06.2026).

11. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 54. С. 120-125.

12. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 13.05.2026).

13. Писаренко С. В., Яремчук В. Р., Сухопар О. О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 59. С. 60–64.

14. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Том 1. № 1. С. 122–130.

15. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97–103.

16. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

17. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97–106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391> (дата звернення: 16.05.2026).

18. Головач Н. В., Дмитренко Г. А. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 6. Том 30 (69). 2019. С. 43–48. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_2/10.pdf (дата звернення: 27.05.2026).

19. Дряхлов М., Купріянов Є. Системи мотивації персоналу у Європі. *Проблеми теорії та практики управління*. 2021. № 2. С. 83–88.

20. Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2018. №9-10 [77]. С. 69–74. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/336> (дата звернення: 07.06.2026).

21. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 5. С. 121–131. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/16.pd> (дата звернення: 02.06.2026).

22. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> (дата звернення: 12.05.2026).

23. Стемковська І. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Економічні науки*. 2021. № 5. С. 202.

24. Нестерець Т. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий Вісник УМО*. 2020. № 5. С. 3.

25. ТОВ «ТС ПЛЮС» : офіційна сторінка. URL: <https://winetime.com.ua>

26. ТОВ «ТС ПЛЮС» : фінансові показники. URL: <https://opendatabot.ua/c/36264680>

27. Ортікова Н. В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. *Про журнал*. Т. 3, № 1. С. 200.

28. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Т. 3 (76). С. 47–64.

29. Савицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). С. 178–184.

30. Гуро Н. М., Довбня С. Б. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 55–59.

31. Чатченко Т. В., Штеймільер І. О., Заїка О. В., Балєсна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства. *БізнесІнформ*. 2025. № 6. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-517_523.pdf (дата звернення: 24.04.2026).

32. Jaha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*. 2022. P. 131149.

33. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., № 1. P. 249-260.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТС ПЛЮС»

Таблиця А.1 – Опитувальник «Оцінка системи мотивації персоналу
ТОВ «ТС Плюс»

№	Питання	Варіанти відповідей
I. МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ		
1	Чи відповідає ваш рівень заробітної плати обсягу та складності виконуваної роботи?	а – повністю відповідає; б – частково відповідає; в – не відповідає
2	Чи є система преміювання та бонусів прозорою та справедливою?	а – повністю; б – частково; в – непрозора і несправедлива
3	Чи стимулює фінансова винагорода підвищувати ефективність вашої роботи?	а – повністю; б – частково; в – не стимулює
4	Чи відчуваєте ви, що премії та бонуси нараховуються відповідно до ваших досягнень?	а – завжди; б – інколи; в – майже ніколи
5	Чи задоволені ви своєю зарплатою порівняно з ринковими умовами?	а – повністю; б – частково; в – не задоволений
II. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ		
6	Чи надає компанія можливості для професійного розвитку та навчання?	а – повністю; б – частково; в – недостатньо
7	Чи отримуєте ви регулярний зворотний зв'язок від керівництва?	а – завжди; б – інколи; в – майже ніколи
8	Чи визнаються ваші досягнення у колективі та керівництві?	а – повністю; б – частково; в – не визнаються
9	Чи мотивує вас корпоративна культура до активної участі у роботі?	а – повністю; б – частково; в – не мотивує
10	Чи забезпечують робочі умови комфортну атмосферу для виконання обов'язків?	а – повністю; б – частково; в – не забезпечують
III. ЗАГАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ		
11	Чи сприяє діюча система мотивації утриманню персоналу в компанії?	а – повністю; б – частково; в – не сприяє
12	Чи зрозумілі вам критерії нарахування премій та бонусів?	а – повністю; б – частково; в – незрозумілі
13	Чи відчуваєте ви стимул до підвищення кваліфікації та професійного росту?	а – завжди; б – інколи; в – не відчуваю
14	Чи задоволені ви балансом між матеріальною та нематеріальною мотивацією?	а – повністю; б – частково; в – незадоволений
15	Чи заохочує компанія ініціативу та пропозиції щодо вдосконалення роботи?	а – завжди; б – частково; в – майже ніколи
IV. СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ		
16	Чи відчуваєте ви підтримку колективу у складних робочих ситуаціях?	а – повністю; б – частково; в – не відчуваю
17	Чи стимулює робота у компанії відчуття власної значущості та цінності?	а – повністю; б – частково; в – не стимулює

18	Чи вважаєте ви, що керівництво дбає про психологічний комфорт персоналу?	а – повністю; б – частково; в – не дбає
19	Чи мотивує вас корпоративна репутація та соціальна відповідальність компанії?	а – повністю; б – частково; в – не мотивує
20	Чи задоволені ви загальною системою мотивації в компанії?	а – повністю; б – частково; в – незадоволений

ДОДАТОК Б

ОЦІНКА ОЧІКУВАНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ТОВ «ТС ПЛЮС»

Таблиця Б.1 – Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Захід	Механізм впливу	Очікуваний результат для персоналу	Очікуваний ефект для підприємства
Впровадження гнучкого графіка роботи	Можливість регулювання початку/закінчення робочого дня, обмін змін між працівниками	Підвищення задоволеності працею, зниження стресу, кращий баланс «робота– життя»	Зменшення запізнь, підвищення дисципліни та продуктивності праці на 5–10%
Запровадження психологічної підтримки персоналу	Консультації психолога, тренінги зі стрес- менеджменту, підтримка в кризових ситуаціях	Зниження емоційного вигорання, підвищення стресостійкості та мотивації	Зменшення плинності кадрів на 8–12%, покращення якості обслуговування клієнтів
Впровадження гібридної/віддаленої роботи (для офісу)	Виконання частини функцій дистанційно (аналітика, звітність, планування)	Підвищення комфорту праці, економія часу, більша автономність	Зростання продуктивності адміністративного персоналу на 10–15%, оптимізація витрат часу
Система нематеріального визнання	«Працівник місяця», рейтинги результативності, відзнаки, бонусні вихідні	Підвищення мотивації, відчуття значущості працівника	Формування здорової конкуренції, зростання продажів та якості сервісу
Індивідуальні плани розвитку	Навчання, тренінги, кар’єрні цілі	Можливість професійного росту, підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності персоналу, зменшення помилок у роботі
Програма «Кращий працівник місяця» через Телеграм	Вибір переможця на основі оцінки результатів продажів, якості обслуговування та активності; публікація результатів у корпоративному Telegram-каналі	Підвищення мотивації через визнання, стимулювання конкуренції серед працівників, покращення комунікації	Збільшення кількості позитивних відгуків клієнтів, підвищення продуктивності персоналу, активність у Telegram-каналі
Сертифікація «WINETIME Professional»	Програма навчання стандартам обслуговування, робота з асортиментом та практичні тренінги; видача сертифікатів з оцінкою навичок	Підвищення професійних компетенцій, стандартизація роботи у мережі, можливість отримання премій та пріоритетних змін	Кількість сертифікованих співробітників, оцінка знань та навичок після навчання, покращення обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.2 – Динаміка прогнозованих фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТС Плюс»

Показники	2024 р.	Прогноз 2026 р.			
		Впровадження гібридної/віддаленої роботи (для офісу)	Програма участі персоналу в прибутку окремих торгових точок	Програма «Кращий працівник місяця» через Телеграм	Сертифікація «WINETIME Professional»
Дохід, тис. грн	2131299	2 198 238	2 215 165	2 207 542	2 220 813
Чистий прибуток, тис.грн.	2321	2 450	2 475	2 460	2 485
Активи, тис.грн.	1281538	1 305 200	1 310 500	1 308 400	1 315 000
Зобов'язання, тис.грн.	523348	533 100	535 800	534 500	538 200
Середня зарплата до оподаткування, грн	17591	18 340	18 550	18 460	18 620
Кількість працівників, чол	745	760	765	758	770
Дохід на працівника, тис.грн .	2860,8	2 894,0	2 897,0	2 910,0	2 883,0

Джерело: розроблено автором

