

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

(назва інституту, факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Дранчук П.Р.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.е.н., доц. Ціжма Ю.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доц. Шурпа С.Я.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Івано–Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття, зміст та значення мотивації та стимулювання персоналу	6
1.2. Методи та засоби мотивації та стимулювання персоналу	10
1.3. Особливості мотивації та стимулювання персоналу на торговельному підприємстві під час війни	22
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»	26
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»	31
2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», її недоліки	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»	48
3.1. Розробка ефективної системи матеріального стимулювання ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»	48
3.2. Впровадження комплексного підходу до формування стратегії мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»	55
Висновки до розділу 3	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Сучасна економіка України перебуває на етапі глибоких трансформацій, що зумовлені активними процесами цифровізації, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та інтенсивним упровадженням інноваційних технологій, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємств. У цих умовах результативність діяльності будь-якої організації визначається рівнем професійної компетентності, ініціативності та залученості працівників до досягнення стратегічних орієнтирів компанії. Саме тому створення ефективної системи мотивації персоналу виступає ключовою складовою управління людським потенціалом. Від її якості залежить продуктивність праці, стабільність кадрового складу, репутація роботодавця та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Мотивація трудової діяльності є складним, багатовимірним і міждисциплінарним явищем, яке охоплює економічні, соціально–психологічні, організаційні та культурні елементи управління персоналом. Її головне завдання полягає у формуванні внутрішньої готовності працівників до високопродуктивної діяльності, підвищення рівня їхньої професійної майстерності та відповідальності за кінцеві результати праці. Грамотно побудована система стимулювання дозволяє одночасно задовольняти індивідуальні потреби персоналу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому вдосконалення інструментів мотивації стає одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту українських компаній, які прагнуть зміцнити свій людський капітал в умовах нестабільного ринкового середовища.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою створення адаптивних, гнучких та інноваційних мотиваційних систем, здатних ефективно функціонувати за умов економічної невизначеності, високої конкуренції та цифрової трансформації бізнес-процесів. Підприємствам необхідно не лише утримувати компетентних фахівців, а й постійно заохочувати їх до розвитку,

ініціативності, креативності й самореалізації. Дієва система мотивації виступає запорукою стійкості організації, зростання її прибутковості, формування позитивного корпоративного іміджу та досягнення довгострокових стратегічних результатів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності мотивації персоналу, аналіз функціонування діючої системи стимулювання на підприємстві торгівельного профілю та розробка стратегії щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ».

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- з'ясувати економічну природу, сутність і роль мотивації працівників у сучасних умовах господарювання;
- дослідити основні теорії мотивації та окреслити можливості їх практичного використання у системі управління персоналом;
- розкрити механізми побудови, функціонування й удосконалення системи стимулювання праці;
- здійснити оцінку діючої системи мотивації у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», визначивши її сильні сторони та проблемні аспекти;
- запропонувати напрями вдосконалення мотиваційної стратегії з урахуванням сучасних тенденцій розвитку телекомунікаційного ринку.

Об'єктом дослідження є процес мотивації та стимулювання персоналу в системі управління підприємством.

Предметом виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних засад розроблення та оптимізації стратегії мотивації працівників у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ».

Методологічну основу роботи становить комплекс теоретичних і прикладних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і порівняльний підходи, статистичні методи обробки інформації. Джерельна база охоплює наукові праці українських та зарубіжних дослідників, нормативно-правові акти, аналітичні звіти, фінансову звітність магазину «Фокстрот», а також власні узагальнення автора.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи мотивації персоналу як у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» так і в інших підприємствах телекомунікаційної сфери.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У структурі дослідження представлено 20 таблиць, 15 ілюстрацій та 5 додатків. Загальний обсяг пояснювальної записки становить 79 сторінку друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, зміст та значення мотивації у торговельному підприємстві

У науковій літературі поняття мотивації персоналу трактується як внутрішній процес, що спонукає працівника до дії, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. За визначенням А.О. Климчук та А.М. Михайлова, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують поведінку працівника та визначають рівень його активності в трудовій діяльності.

Стимулювання персоналу розглядається як система заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників через матеріальні та нематеріальні стимули. Н.Б. Кирич наголошує, що стимулювання – це управлінський інструмент, який забезпечує узгодження інтересів працівника з цілями підприємства, формуючи бажану модель поведінки через винагороди, визнання та умови праці.

Таким чином, мотивація є внутрішнім рушієм дій, а стимулювання – зовнішнім механізмом впливу, що реалізується через організаційні інструменти. Їхнє поєднання дозволяє формувати ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на досягнення високих результатів.

У цьому контексті стратегія мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві – це цілісна та довгострокова система управлінських рішень, яка визначає, як компанія створює умови для залучення, розвитку та утримання працівників. Вона поєднує внутрішні мотиви співробітників із зовнішніми інструментами стимулювання та спрямована на узгодження інтересів персоналу з цілями організації. Для працівника торговельної сфери така стратегія проявляється у прозорих правилах оцінювання, справедливій системі

винагород, можливостях професійного зростання та відчутті підтримки з боку компанії. Послідовна реалізація такої стратегії формує довіру, підвищує залученість і мотивує працювати якісніше, будувати довгострокові відносини з клієнтами та залишатися в команді.

Отже, стратегія мотивації – це не разові заходи, а постійна система, яка допомагає підприємству перетворювати людський потенціал на стабільні результати та конкурентні переваги.

Основна наукова проблема полягає в пошуку ефективних підходів до впливу на працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, залученості та задоволення від роботи. Мотивація є вирішальним фактором у досягненні організаційних цілей, оскільки вона стимулює розвиток ініціативи, покращення трудових результатів та забезпечення стабільної роботи компанії [1]. Проблема полягає в тому, щоб розробити мотиваційну систему, яка не тільки задовольняла б потреби співробітників, але й відповідала б цілям і стратегічним завданням організації.

Таблиця 1.1

Основні аспекти мотивації та стимулювання персоналу [2]

Аспект	Опис
Індивідуальний підхід	Мотивація має індивідуальний характер, тому необхідно враховувати потреби та цінності кожного працівника.
Матеріальна та нематеріальна мотивація	Баланс між фінансовими винагородами (зарплата, бонуси) та нематеріальними факторами (визнання, кар'єрне зростання).
Адаптивність системи	Система мотивації повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін в організації та на ринку праці.
Оцінка ефективності	Визначення критеріїв для оцінки ефективності мотиваційних заходів і їхнього впливу на продуктивність та задоволення працівників.
Залученість персоналу	Розробка мотиваційної системи, що стимулює працівників до активної участі в роботі та досягненні організаційних цілей.
Різноманіття мотиваційних факторів	Різноманітність підходів до мотивації, включаючи матеріальні винагороди, професійний розвиток, соціальні умови роботи.
Завдання системи мотивації	Забезпечення продуктивності працівників, підвищення рівня їхнього задоволення, стабільності та розвитку організації.
Постійний моніторинг	Необхідність постійного аналізу та вдосконалення системи мотивації, враховуючи зміни в умовах роботи та на ринку праці.

Індивідуальний підхід означає врахування особливостей, потреб і можливостей кожної людини з метою підвищення ефективності взаємодії. Він є

важливим у різних сферах, зокрема в освіті, управлінні персоналом, обслуговуванні клієнтів та медицині. Такий підхід сприяє мотивації, задоволенню та продуктивності, оскільки людина відчуває увагу до своїх інтересів. Використання сучасних технологій дозволяє персоналізувати навчальні процеси, маркетинг та систему мотивації. Попри складність реалізації, індивідуальний підхід дає позитивні результати, покращуючи якість роботи та взаємовідносини.

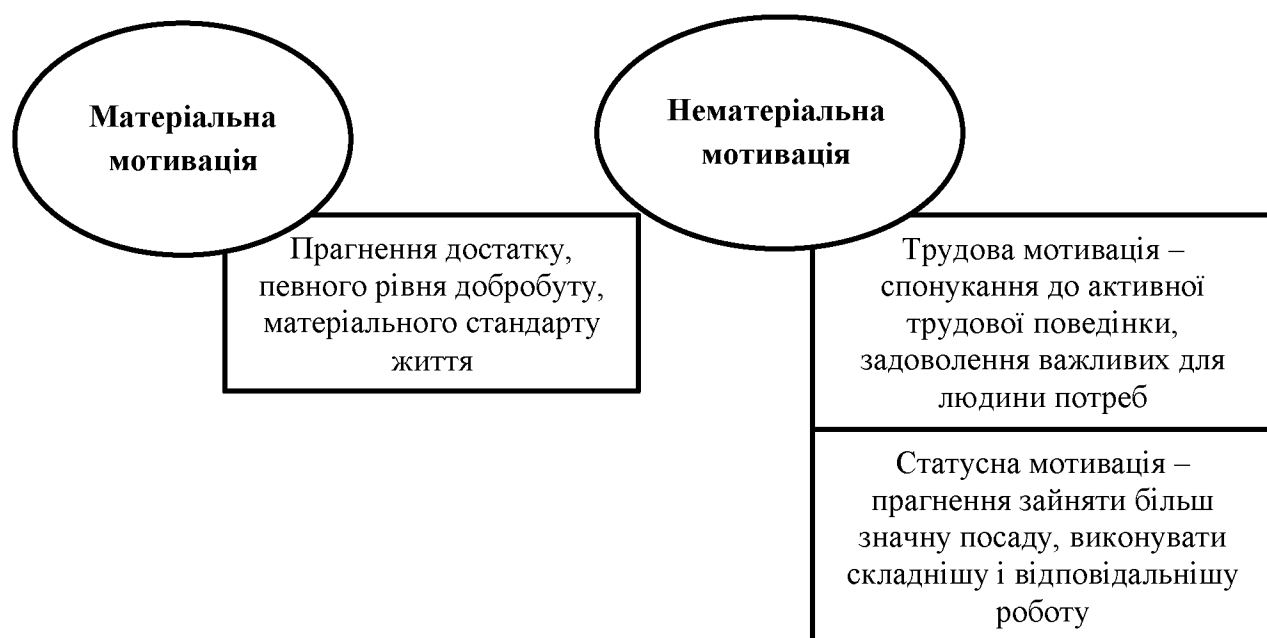


Рис 1.1 Матеріальна та нематеріальна мотивація [3]

Матеріальна та нематеріальна мотивація є ключовими складовими стимулювання працівників до ефективної роботи. Матеріальна мотивація включає фінансові винагороди, такі як зарплата, премії та бонуси, що безпосередньо впливають на рівень життя співробітників [3, с. 188-200]. Водночас нематеріальна мотивація охоплює визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці та можливість професійного розвитку, що сприяє задоволенню та залученості персоналу. Оптимальне поєднання обох видів мотивації забезпечує високу продуктивність, лояльність працівників і стабільність у компанії.

Адаптивність системи важлива у різних сферах, зокрема в управлінні, технологіях та організаційних процесах, оскільки дозволяє оперативно

впроваджувати нові підходи, оптимізувати ресурси та відповідати на потреби користувачів. Гнучкість та здатність до самоналаштування роблять систему більш стійкою до викликів і сприяють її довгостроковому розвитку [5, с. 98-102]. Регулярна оцінка ефективності сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів і сталому розвитку організації чи окремої діяльності.

Залучення персоналу стосується ступеня інтересу, мотивації та емоційної прихильності, яку працівники мають до своєї роботи та компанії, в якій вони працюють. Коли працівники сильно беруть участь у своїй роботі, це призводить до більшого почуття ініціативи, лояльності та зменшення обороту персоналу. Щоб покращити його, важливо запропонувати можливості професійного розвитку, визнати досягнення працівників та сприяти відкритому корпоративному культурі. Різноманітний спектр мотиваційних факторів суттєво впливає на залучення працівників до продуктивних завдань. Розглядаючи цілий спектр факторів, стає можливим вирішення унікальних вимог працівників, що сприяють їх залученню та відданню організації. Гнучка та збалансована система мотивації відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності роботи та сприяння довгостроковому організаційному зростанню. Основна мета системи – встановити середовище, яке сприяє продуктивності праці та якісної роботи від працівників.

Постійний моніторинг дозволяє негайно виявляти проблеми, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності роботи. Послідовний моніторинг може коригувати стратегії, посилювати розподіл ресурсів та підвищувати загальну якість завдань. Реалізація передових технологій та аналітичних методик підвищує точність та своєчасність моніторингу, тим самим сприяючи постійному прогресу організації чи процесу.

Як результат, значення наукового підходу полягає в тому, що ефективна мотивація відіграє вирішальну роль у досягненні виняткових результатів в організації. Добре налагоджена система не тільки підвищує продуктивність працівників, але й забезпечує їх активну участь, лояльність та задоволення у

своїй роботі позитивно впливає на стабільність компанії, зменшує оборот персоналу та сприяє здоровому робочому середовищу.

1.2. Методи та засоби мотивації та стимулювання персоналу

Сучасні підходи до мотивації та стимулювання праці співробітників підприємства зосереджені на підвищенні продуктивності, зміцненні залученості працівників і формуванні комфортного психологічного середовища в команді. У контексті швидких змін на ринку праці компанії все частіше звертаються до впровадження нових стратегій мотивації, які охоплюють як перевірені часом традиційні методи, так і сучасні інноваційні підходи.

Таблиця 1.2

Сучасні методи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства [17, с. 49-52]

Метод	Тип стимулу	Опис
Матеріальні стимули	Фінансовий	Заробітна плата, бонуси, премії, виплати за досягнення певних результатів або цілей.
Кар'єрне зростання	Нематеріальний	Можливість для працівників отримати підвищення, професійне навчання та розвиток кар'єри.
Гнучкий робочий час	Нематеріальний	Можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно, що забезпечує кращий баланс між роботою та особистим життям.
Розпізнавання досягнень	Нематеріальний	Публічне або приватне визнання досягнень працівників, що підвищує їх мотивацію та задоволеність роботою.
Соціальні програми та бенефіти	Нематеріальний	Страховання, пенсійні програми, бонуси для родини, здоров'я та благополуччя працівників.
Гейміфікація	Фінансовий/ Нематеріальний	Використання елементів ігор для підвищення залученості та мотивації працівників через конкурси, бали та винагороди.
Підтримка інновацій та ідей працівників	Нематеріальний	Створення умов для працівників, щоб вони могли вносити пропозиції та ідеї для покращення роботи компанії.
Командні активності та корпоративні заходи	Нематеріальний	Організація тренінгів, відпочинку, корпоративних свят та соціальних проектів для покращення командної згуртованості.
Зворотній зв'язок і оцінка ефективності	Нематеріальний/Фінансовий	Регулярні зустрічі та обговорення з працівниками для оцінки їх роботи, обговорення досягнень та надання рекомендацій для розвитку.
Соціальна відповідальність підприємства	Нематеріальний	Залучення працівників до участі в соціально відповідальних проектах та ініціативах.

Матеріальні стимули забезпечують економічну стабільність працівників і можуть стати основним чинником для підвищення їхньої мотивації до роботи. Матеріальні стимули дозволяють компанії заохочувати співробітників за досягнення певних результатів, виконання планових завдань або ініціативність. Однак, хоча матеріальні стимули є важливими для працівників, їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки ці стимули відповідають потребам і очікуванням співробітників. Водночас, якщо матеріальні винагороди не поєднуються з нематеріальними методами мотивації, ефект від них може бути обмеженим. Успішна система мотивації передбачає інтеграцію матеріальних стимулів із іншими чинниками, що підвищують загальний рівень залученості та лояльності працівників до організації.

Кар'єрне зростання – це процес просування працівника в межах організації, що включає підвищення його професійного рівня, отримання нових посадових обов'язків, досягнення більш високих позицій та збільшення заробітної плати. В свою чергу, це не лише підвищення посад, а й створення можливостей для навчання, професійного вдосконалення та розширення обов'язків [18, с. 472-477]. Підтримка кар'єрного зростання у компанії сприяє залученості співробітників, оскільки вони бачать перспективу свого розвитку в організації.

Важливою частиною цього процесу є надання працівникам доступу до тренінгів, семінарів, коучингу, а також можливості брати участь у стратегічних проектах компанії, що дозволяє їм набувати нових знань і досвіду. Кар'єрне зростання пов'язане з системою оцінки результатів праці, що дає змогу виявляти талановитих працівників та пропонувати їм можливості для підвищення. Воно впливає на лояльність працівників до підприємства, оскільки забезпечує відчуття цінності та підтримки з боку організації, що стимулює до більш ефективної роботи. В результаті, наявність можливостей для кар'єрного зростання сприяє не тільки розвитку працівника, а й покращенню загальних результатів роботи компанії.

Підхід зручного графіку сприяє зменшенню кількості відсутностей на робочому місці через особисті або сімейні обставини, оскільки співробітники мають змогу коригувати свій графік відповідно до змін може бути вигідним для організації, оскільки підвищує мотивацію та лояльність працівників, що, в свою чергу, сприяє збільшенню ефективності їхньої праці. Однак для успішного впровадження гнучкого робочого часу важливо забезпечити належне управління та комунікацію в команді, щоб уникнути непорозумінь і зберегти необхідний рівень продуктивності та якості виконаної роботи.

Таблиця 1.3

Гнучкий робочий графік на Торговому підприємстві

Аспект	Опис
Гнучкий графік	Працівники можуть вибирати години початку та завершення робочого дня, в межах встановлених рамок.
Короткий робочий день	Можливість працювати за скороченим графіком, наприклад, 4–6 годин на день, з огляду на завдання та цілі.
Робота в умовах віддаленого доступу	Можливість працювати з дому або з іншого місця, без необхідності перебувати в офісі.
Часткова зайнятість	Працівник може працювати неповний робочий день або тиждень, що дозволяє поєднувати роботу з іншими заняттями.
Немає фіксованих перерв	Гнучкість у визначенні часу для обіду чи перерв, в залежності від індивідуальних потреб працівника.
Придатність для різних типів працівників	Така система дозволяє адаптувати графік для працівників з дітьми, студентів або тих, хто потребує особливих умов.
Покращення балансу між роботою та життям	Гнучкість дозволяє знизити стрес та покращити загальне благополуччя працівників, зберігаючи ефективність їх роботи.
Технологічні інструменти	Використання програмного забезпечення для моніторингу робочих годин і комунікації в команді під час гнучкого графіку.

Гейміфікація – це практика включення функцій, подібних до ігор, у налаштування не-ігор для підвищення мотивації, залучення та продуктивності. Щоб заохочувати працівників, використовуються такі інструменти, як бали, рівні, досягнення, рейтинги, змагання та нагороди, які роблять робочий процес більш динамічним та мотивуючим. Гейміфікація є потужним інструментом для покращення управління персоналом на підприємствах. Вона не лише підвищує продуктивність і залученість, а й формує позитивну корпоративну культуру.

Успішне впровадження гейміфікації вимагає ретельного планування та адаптації до специфіки компанії, але результати можуть бути вражаючими.

Завдяки цьому підходу можна ефективно підтримувати мотивацію на високому рівні, забезпечуючи інтерес до роботи та заохочуючи співробітників до досягнення високих результатів. Гейміфікація дозволяє створювати атмосферу дружнього суперництва, що зміцнює командний дух і покращує комунікацію між колегами [22, с. 141-147].

Соціальні програми та бенефіти сприяють покращенню умов праці, забезпеченню соціальних гарантій та підвищенню лояльності співробітників до підприємства. Такі програми можуть включати медичне страхування, пенсійні внески, бонуси на здоров'я, програми допомоги родині, компенсації на транспорт або харчування, а також інші соціальні пільги, які забезпечують працівникам додатковий рівень підтримки. Вони дозволяють компаніям не лише забезпечити своїх співробітників необхідними соціальними гарантіями, а й створити комфортні умови для їхнього професійного і особистого розвитку. Важливість соціальних програм полягає в тому, що вони допомагають покращити якість життя працівників, знижують рівень стресу і сприяють більшій залученості до робочого процесу.

Підтримка інновацій та ідей працівників є важливим елементом розвитку підприємства, оскільки сприяє не лише вдосконаленню робочих процесів, але й стимулює творчий потенціал співробітників. Коли компанія активно підтримує ініціативи своїх працівників, це створює атмосферу, де кожен відчуває, що його ідеї можуть бути почуті та реалізовані. Важливою складовою є відкритість до нових підходів, можливість для працівників запропонувати інноваційні рішення, що можуть бути корисними для розвитку компанії [23, с. 46-57]. Така підтримка включає в себе створення умов для обміну ідеями, організацію конкурсів на кращі пропозиції та активне заохочення творчості через матеріальні та нематеріальні стимулювання.

Впровадження інновацій допомагає підвищити ефективність роботи, поліпшити якість продукції чи послуг, а також адаптуватися до швидко

змінюваного ринку. Коли працівники бачать, що їхні ідеї враховуються, це не лише підвищує їхню мотивацію, але й зменшує рівень плинності кадрів, оскільки створюється відчуття причетності до процесу розвитку компанії. Командні активності та корпоративні заходи допомагають зміцнити командний дух, поліпшити комунікацію та взаєморозуміння серед співробітників, що важливо для ефективної роботи організації. Такі заходи можуть бути як формальними, так і неформальними, включаючи тренінги, виїзди на природу, спортивні змагання, святкування корпоративних подій або просто неофіційні зустрічі.

Соціальна відповідальність підприємства включає в себе активну участь у вирішенні соціальних проблем, таких як підтримка освітніх ініціатив, розвиток місцевих громад, сприяння сталому розвитку та збереженню навколишнього середовища. Підприємства, що відповідають соціальним стандартам, здобувають довіру серед споживачів, що позитивно впливає на їх імідж і конкурентоспроможність на ринку. Соціально відповідальні практики допомагають створити баланс між економічними цілями і соціальними потребами, сприяючи розвитку більш справедливого та стабільного суспільства.

Таблиця 1.4

Соціальна відповідальність підприємства [26, с.112-128]

Аспект соціальної відповідальності	Опис
Екологічна відповідальність	Вжиття заходів для збереження навколишнього середовища, таких як зменшення відходів, використання екологічно чистих технологій, енергоефективність.
Етичне ведення бізнесу	Дотримання високих етичних стандартів у відносинах з партнерами, постачальниками, клієнтами, працівниками, а також прозорість у веденні фінансових звітів.
Підтримка працівників	Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, соціальні гарантії, розвиток кар'єрного росту, освіти і тренінгів для персоналу.
Благодійність та участь у громадських проектах	Підтримка благодійних ініціатив, фінансування соціальних проектів, допомога нужденним або розвиток культурних заходів і проектів у громадах.
Підтримка сталого розвитку	Впровадження практик, спрямованих на довгостроковий розвиток, що включають соціально-економічні та екологічні аспекти, створення стійкої бізнес-моделі.
Співпраця з місцевими громадами	Активна участь у розвитку місцевих громад, підтримка місцевих ініціатив і бізнесів, створення нових робочих місць.

Соціальна відповідальність включає в себе такі елементи, як дотримання етичних стандартів, забезпечення безпечних і здорових умов праці, підтримка сталого розвитку, активна участь у благодійних та екологічних ініціативах. Важливим аспектом є також чесність у веденні бізнесу, транспарентність у фінансових звітах і справедливе ставлення до співробітників. Компанії, що реалізують соціально відповідальні практики, здобувають довіру серед споживачів і партнерів, зміцнюють свій імідж і отримують перевагу на ринку [27, с. 204–209]. Соціальна відповідальність підприємств сприяє загальному розвитку громади та підтримці соціальної стабільності, допомагаючи вирішувати важливі суспільні проблеми.

Як наслідок, різноманітні мотиваційні стратегії, включаючи гнучкий графік роботи, соціальні пільги, шанси на професійне просування, матеріальні та нематеріальні винагороди, є важливими для створення середовища, яке підтримує зростання як окремих працівників, так і компанії в цілому. Стратегії важливі, оскільки вони можуть підвищити продуктивність, зміцнити корпоративну культуру, знизити відтік працівників і гарантувати стабільність бізнесу. Оскільки зацікавленість співробітників у досягненні спільних цілей заохочує ініціативу, участь у вдосконаленні процесів і генерацію нових ідей, які просувають компанію, творче мислення та творчий потенціал також активізуються інноваційними підходами до мотивації.

Стимулювання трудової діяльності персоналу – це цілеспрямований комплекс управлінських дій і методів, спрямованих на підвищення рівня мотивації працівників, активізацію їхньої трудової поведінки та забезпечення максимальної віддачі у досягненні стратегічних цілей підприємства. Цей процес поєднує як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення – від фінансових винагород до морального визнання, створення комфортних умов праці, можливостей професійного росту та самореалізації [7, с. 4-8]. Ефективна система стимулювання виступає ключовим чинником формування лояльності персоналу, зниження плинності кадрів і забезпечення стабільності розвитку організації. Застосування продуманих стимулюючих механізмів дає змогу

створити згуртовану, мотивовану команду, орієнтовану на результат і зацікавлену у довгостроковому успіху компанії.

Таблиця 1.5

Значення стимулювання праці персоналу підприємства

Аспект	Опис
Матеріальні стимули	Фінансові заохочення – заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні пільги та компенсації, що безпосередньо впливають на рівень трудової мотивації.
Нематеріальні стимули	Психологічні та соціальні чинники: визнання заслуг, кар'єрні перспективи, комфортні умови праці, позитивний мікроклімат і корпоративна культура.
Значення стимулювання	Підвищення ефективності діяльності працівників, зниження плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату, підвищення залученості персоналу у досягнення спільних цілей.
Ефект стимулювання	Зростання ініціативності, творчої активності, лояльності, відповідальності та якості виконання завдань.
Комплексний підхід	Необхідність збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для максимального результату.
Індивідуалізація стимулів	Адаптація системи мотивації до потреб, цінностей і пріоритетів кожного працівника задля підвищення її ефективності.

До основних матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні програми, медичне страхування та інші фінансові заохочення, що забезпечують економічну стабільність і добробут працівників. Саме ці фактори виступають потужним мотиватором для підвищення продуктивності праці, дотримання стандартів якості та досягнення високих показників ефективності. Матеріальні стимули формують відчуття справедливості й винагороди за досягнення, що сприяє зміцненню трудової дисципліни та підвищенню задоволеності працею. Для компанії це є не лише засобом утримання кваліфікованих кадрів, а й важливим інструментом залучення нових фахівців, що у підсумку забезпечує стабільність бізнесу та зростання його конкурентоспроможності.

Матеріальні стимули [9, с. 94-98]

Категорія матеріальних стимулів	Опис
Заробітна плата	Основна грошова винагорода, що виплачується працівнику за виконану роботу відповідно до трудового договору.
Премії	Додаткові виплати за досягнення високих результатів, перевиконання плану або якісне виконання обов'язків.
Бонуси	Фінансове заохочення за певні успіхи, наприклад, за зростання продажів, ефективність роботи або внесок у розвиток компанії.
Надбавки	Додаткові виплати за складність, шкідливі умови праці, високу кваліфікацію чи стаж роботи.
Соціальні виплати	Матеріальна допомога у вигляді лікарняних виплат, декретних, компенсацій за відпустку, страхування.
Компенсації	Відшкодування витрат на транспорт, харчування, навчання, оренду житла або підвищення кваліфікації.
Матеріальні подарунки	Винагороди у вигляді техніки, путівок, сертифікатів, абонементів на спортзал тощо.
Участь у прибутках	Додаткові виплати або акції компанії, які розподіляються серед працівників залежно від фінансових показників підприємства.

Для досягнення максимального ефекту матеріальні стимули повинні бути справедливими, конкурентоспроможними та відповідати внеску працівника у спільний результат [10, с. 114-117]. До основних нематеріальних стимулів належать визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці, гнучкий графік, корпоративна культура та емоційне заохочення. Працівникам важливо відчувати, що їхні зусилля помічають і цінують, тому регулярне заохочення у вигляді похвали, нагород або відзначення на рівні компанії.

Нематеріальні стимули [11, с. 506-510]

Категорія нематеріальних стимулів	Опис
Визнання та похвала	Усне або письмове заохочення працівника за високі досягнення, ефективність і якість роботи.
Кар'єрне зростання	Можливість отримати підвищення, розширити посадові обов'язки або перейти на вищу посаду.
Професійний розвиток	Надання можливостей для навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та участі в конференціях.
Зручний графік	Самостійне планування робочого часу, дистанційна або часткова зайнятість.
Корпоративна культура	Формування позитивної атмосфери в колективі, організація командних заходів, корпоративних свят і неформального спілкування.
Залучення до прийняття рішень	Надання можливості впливати на стратегічні питання, висловлювати ідеї та брати участь у розвитку компанії.
Соціальна відповідальність	Участь у благодійних, екологічних та соціальних проектах
Додаткові вихідні та відпустки	Нагородження працівників додатковими днями відпочинку за особливі досягнення або вислугу років.

Сучасне обладнання, можливість гнучкого графіка або дистанційної роботи також позитивно впливають на ефективність співробітників. Добре розвинена корпоративна культура, що включає командний дух, довіру та підтримку керівництва, допомагає створювати продуктивну атмосферу в колективі. Нематеріальні стимули дозволяють не лише утримувати працівників у компанії, а й підвищувати їхню відданість спільним цілям, що в довгостроковій перспективі.

Ефективна система стимулювання дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства, оскільки мотивовані співробітники працюють якісніше, проявляють ініціативу та творчий підхід до вирішення завдань. Стимулювання сприяє зміцненню командної роботи, оскільки добре організовані стимули створюють здорову конкуренцію та згуртованість серед персоналу.



Рис. 1.2. Основні аспекти значення стимулювання

Завдяки правильно побудованій системі стимулів співробітники стають більш зацікавленими у виконанні своїх обов'язків, проявляють ініціативу, відповідальність та креативність [13, с. 184-205]. Сприяє не лише особистій мотивації кожного працівника, а й покращенню загальної результативності організації.

Добре організована система стимулювання допомагає зменшити рівень плинності кадрів, оскільки задоволені своїм місцем роботи співробітники рідше шукають альтернативні варіанти працевлаштування. В довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність і розвиток підприємства, формуючи

стійку основу для досягнення стратегічних цілей та підвищення його конкурентоспроможності.



Рис. 1.3. Універсальні цілі системи мотивації

Комплексний підхід ґрунтується на поєднанні та інтеграції різних стратегій та врахуванні всіх можливих факторів, що можуть впливати на результат, підхід дозволяє забезпечити всебічне вирішення проблем, оптимізацію процесів та підвищення загальної ефективності роботи. В управлінні персоналом комплексний підхід означає гармонійне поєднання матеріальних стимулів, кар'єрного розвитку, корпоративної культури та мотиваційних факторів, що сприяє формуванню лояльності та підвищенню продуктивності співробітників.



Рис 1.4 Основні принципи комплексного підходу

В організації бізнес-процесів ТОВ «ФТД Рітейл» особливу увагу приділяє комплексній інтеграції сучасних технологій, раціональному плануванню, системному аналізу ризиків і здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, дозволяє бачити ситуацію в цілому та враховувати як короткотермінові результати, так і довгострокові наслідки. Застосування комплексного підходу в управлінні сприяє стабільності розвитку компанії, підвищує її стійкість до ринкових коливань, створює умови для стратегічного зростання та формує конкурентні переваги на ринку. Системність у прийнятті рішень дає змогу досягати балансу між економічною ефективністю підприємства й задоволенням потреб працівників та клієнтів, що є запорукою сталого функціонування бізнесу.

Для досягнення максимальної ефективності діяльності компанія використовує принцип індивідуалізації мотиваційних інструментів, що ґрунтується на врахуванні особистих особливостей, цінностей та потреб кожного працівника. Такий підхід передбачає налаштування системи стимулів під конкретного співробітника – для одних найбільш значущими залишаються матеріальні заохочення у вигляді премій, бонусів чи підвищення заробітної плати, тоді як інші більше мотивуються моральним визнанням, можливістю професійного зростання, навчання чи гнучким графіком роботи. Персоніфікація мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й зміцнити відданість працівників компанії, посилити їхню ініціативність та залученість у досягнення спільних цілей. Завдяки такому підходу «Фокстрот» формує ефективну систему управління людськими ресурсами, що поєднує стратегічні інтереси бізнесу з індивідуальними потребами персоналу.

Упровадження подібної стратегії дає можливість компанії зміцнити емоційний і професійний зв'язок між працівниками та організацією, мінімізувати ризики плинності кадрів і підвищити рівень їхньої залученості до корпоративних процесів. Грамотно налаштована система стимулів дає змогу точно визначати внесок кожного працівника у досягнення спільних результатів,

а також добирати найбільш ефективні форми мотивації, які узгоджуються з його професійними прагненнями, особистими цінностями та життєвими орієнтирами.

Таблиця 1.8

Індивідуалізація стимулів [16, с. 148-155]

Аспект індивідуалізації стимулів	Опис
Матеріальні стимули	Визначення оптимальних фінансових винагород (заробітна плата, премії, бонуси) залежно від результатів роботи та індивідуальних досягнень працівника.
Нематеріальні стимули	Підбір нематеріальних заохочень (визнання, кар'єрний ріст, можливості для розвитку) відповідно до інтересів і потреб працівника.
Гнучкість стимулів	Адаптація умов роботи (гнучкий графік, можливість дистанційної роботи) залежно від особистих уподобань та обставин працівника.
Розвиток кар'єри	Оцінка індивідуальних амбіцій працівників та надання можливостей для кар'єрного зростання з урахуванням їх професійних інтересів.
Психологічні фактори	Визначення важливих для працівника психологічних аспектів мотивації (похвала, визнання, створення комфортної атмосфери) для підтримки його лояльності.
Персоналізація умов праці	Врахування особистих потреб працівників щодо умов праці, таких як комфортне робоче місце, інструменти та ресурси, що відповідають їх вимогам.
Підтримка балансу між роботою та життям	Надання можливості для працівників мати баланс між професійними зобов'язаннями та особистим життям через спеціальні програми або гнучкі умови роботи.

Проблематика мотивації персоналу набуває особливої ваги, адже від неї безпосередньо залежить продуктивність діяльності компанії, рівень організаційної ефективності та досягнення стратегічних результатів. Стимулювання праці охоплює сукупність методів і інструментів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні завдань, оптимізацію їхньої роботи та створення сприятливих умов для розвитку. Організації, що впроваджують продуману систему заохочень, демонструють нижчий рівень кадрових втрат, більшу лояльність співробітників і формують позитивний психологічний клімат у колективі. Ефективно побудована програма стимулювання забезпечує згуртованість команди, сприяє формуванню почуття

причетності до спільної справи, знижує рівень стресу та професійного вигорання серед працівників.

1.3. Особливості мотивації та стимулювання персоналу на торговельному підприємстві під час війни

Війна стала фактором глибокої трансформації умов функціонування торговельних підприємств України. Мережа «Фокстрот», що спеціалізується на продажі побутової техніки та електроніки, зіткнулася з низкою викликів: загроза безпеці працівників і клієнтів, порушення логістики, скорочення купівельної спроможності населення, нестача персоналу та постійний психологічний тиск. Усе це прямо вплинуло на систему мотивації та стимулювання співробітників, яка потребувала швидкої адаптації, гнучкості й поєднання різних підходів.

В умовах війни матеріальна мотивація набуває особливої ваги, оскільки фінансова стабільність для працівників стає одним з головних елементів почуття безпеки. «Фокстрот» змушений був переглянути систему оплати праці таким чином, щоб забезпечити працівникам мінімально гарантований дохід навіть за зниження торгової активності. Це передбачає встановлення стабільної базової ставки, зменшення залежності доходу від обсягів продажів і коригування системи КРІ відповідно до реальних можливостей магазинів під час війни. Премії й надбавки також зазнали корекції: у деяких випадках співробітникам нараховуються додаткові виплати за роботу під час повітряних тривог, у прифронтових регіонах чи в умовах підвищеного ризику.

Важливою частиною матеріальної мотивації стала соціальна підтримка. Підприємство, за наявності ресурсів, намагається забезпечувати працівників медичним страхуванням, допомогою в оплаті проїзду, у разі необхідності – компенсацією проживання для внутрішньо переміщених співробітників. Мають місце випадки надання одноразової матеріальної допомоги працівникам, які

постраждали від бойових дій, а також підтримка сімей мобілізованих працівників – як моральна, так і фінансова.

Однак у кризових умовах нематеріальна мотивація стає не менш значущою, ніж фінансова. Працівники переживають хронічний стрес, нестачу емоційних ресурсів, тривогу за власне життя та близьких. Тому в «Фокстроті» значна увага приділяється психологічній підтримці. Це може проявлятися у формі корпоративних консультацій з психологами, проведенні тренінгів емоційної стійкості, організації зустрічей, де працівники можуть обговорити свої переживання. Такі заходи допомагають знизити рівень емоційного виснаження та підвищують довіру персоналу до керівництва.

Важливу роль відіграє ефективна внутрішня комунікація. У воєнних умовах співробітники особливо потребують розуміння того, що відбувається в компанії, як змінюються процеси, які плани щодо роботи магазинів, графіків та системи безпеки. Регулярна і відкрита комунікація між керівництвом і персоналом створює відчуття стабільності та зменшує невизначеність, що саме по собі є сильним мотивуючим фактором. Працівники повинні відчувати, що компанія не приховує важливої інформації, діє прозоро і дбає про їхній добробут.

Корпоративна культура під час війни також зазнає змін. На перший план виходять солідарність, взаємодопомога, готовність працювати заради спільної мети. «Фокстрот» підтримує волонтерські ініціативи, благодійні збори, допомогу військовим та постраждалим – і залучення працівників до таких активностей підсилює їхню мотивацію. Це створює відчуття причетності до суспільно важливої справи та зміцнює емоційний зв'язок з підприємством.

Гнучкі форми зайнятості стали ще одним важливим інструментом стимулювання персоналу. Частина співробітників переведено на дистанційну роботу (особливо працівників офісних підрозділів), а в магазинах переглядаються графіки відповідно до безпекової ситуації у конкретному регіоні. Такий підхід дозволяє людям поєднувати роботу з особистими потребами, зменшує стрес і підвищує рівень лояльності до компанії.

Навчання та розвиток також не втрачають актуальності. Попри воєнні ризики, «Фокстрот» продовжує навчати персонал новим технікам продажу, розвитку клієнтського сервісу, роботі з новими категоріями товарів. Часто застосовуються онлайн-формати, що дозволяють підвищувати кваліфікацію без ризику для безпеки. Розвиток компетенцій мотивує працівників залишатися в компанії та дає їм відчуття професійного зростання навіть у складні часи.

Особливо значущим аспектом мотивації стало забезпечення фізичної безпеки працівників. Компанія організовує доступ до укриттів, розробляє чіткі алгоритми дій під час повітряних тривог, забезпечує персонал інструкціями та проводить навчання. Якщо співробітники бачать, що їхнє життя та здоров'я є пріоритетом для роботодавця, рівень довіри та мотивації суттєво зростає.

Злагоджена система мотивації під час війни дає помітні результати. Знижується плинність кадрів, зберігається продуктивність роботи, підвищується згуртованість колективу. Працівники демонструють більшу відповідальність, а клієнти – довіру до компанії, яка продовжує працювати і підтримувати свої кадри в критичних умовах. Такі підприємства формують репутацію соціально відповідальних, що важливо для їхнього довгострокового розвитку.

У підсумку, мотивація персоналу «Фокстроту» під час війни – це комплекс заходів, де фінансові стимули поєднуються з психологічною підтримкою, турботою про безпеку, якісною комунікацією, розвитком та підтримкою корпоративних цінностей. Саме такий збалансований підхід дозволяє утримувати працездатність персоналу та підтримувати стабільність бізнесу в умовах воєнної кризи.

Висновки до розділу 1

У ході проведеного дослідження було глибоко проаналізовано сутність, структуру та значення мотивації персоналу в умовах функціонування сучасного торговельного підприємства. Встановлено, що мотивація праці являє собою цілісний управлінський процес, спрямований на активізацію трудового

потенціалу працівників, формування їх внутрішньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства та створення позитивного ставлення до професійної діяльності. Вона охоплює систему матеріальних і нематеріальних стимулів, які діють у взаємозв'язку, доповнюючи один одного та формуючи комплексний мотиваційний механізм. Сучасна практика доводить, що ефективна система стимулювання повинна ґрунтуватися на принципах індивідуального підходу до кожного працівника, адаптивності до змін ринкового середовища та гнучкого поєднання економічних і соціально-психологічних факторів.

Проведений аналіз класичних теорій мотивації засвідчив, що жодна з них не може бути застосована ізольовано, оскільки кожна має як переваги, так і певні обмеження. Найрезультативнішим є комплексний підхід, який інтегрує матеріальні винагороди з нематеріальними чинниками впливу – психологічними, соціальними, моральними та культурними. Особливу роль у цьому контексті відіграє соціальна відповідальність бізнесу, що виступає основою формування довіри персоналу до роботодавця, сприяє підвищенню корпоративної єдності, розвитку командного духу та посиленню відчуття спільної мети серед працівників.

Окрему увагу приділено сучасним інструментам нематеріальної мотивації, серед яких гейміфікація, запровадження гнучких режимів праці, організація корпоративних заходів, програми визнання заслуг і підтримка інноваційних ініціатив персоналу. Такі методи сприяють не лише зростанню рівня залученості працівників, але й розвитку їхньої креативності, підвищенню самостійності у прийнятті рішень та зміцненню почуття власної значущості. Отже, сучасна система мотивації персоналу має розглядатися як комплексна, інтегрована модель управління людськими ресурсами, що забезпечує високу продуктивність праці, лояльність співробітників, їх професійне зростання та сталий розвиток підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фокстрот» є одним із лідерів на українському ринку роздрібною торгівлі побутовою технікою, електронікою та цифровими товарами. Компанія розпочала свою діяльність у 1994 році й з того часу демонструє стабільне зростання, активно розширюючи мережу магазинів, удосконалюючи онлайн-платформи та впроваджуючи сучасні технології обслуговування клієнтів. Стратегічна мета ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» полягає у забезпеченні споживачів якісними товарами та сервісом, що відповідає сучасним стандартам ринку, а також у створенні комфортного середовища для працівників і клієнтів.

Для корпоративних клієнтів компанія пропонує гнучкі умови співпраці, включаючи індивідуальні програми лояльності, спеціалізовані консультації та комплексні рішення для закупівель. Водночас «Фокстрот» активно реалізує соціальні ініціативи, підтримує освітні проекти та сприяє сталому розвитку.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ФТД рітейл» [28]

Аспект	Опис
Рік заснування	1994 рік
Основні послуги	Продаж побутової техніки, електроніки, цифрових товарів, сервісне обслуговування
Типи клієнтів	Приватні особи, бізнес-клієнти
Технології	CRM-системи, електронна комерція, автоматизація логістики
Основні напрямки діяльності	Роздрібна торгівля, онлайн-продажі, сервісне обслуговування
Розвиток інфраструктури	Розширення мережі магазинів, модернізація складів, цифровізація процесів
Соціальна відповідальність	Освітні програми, екологічні ініціативи, підтримка місцевих громад
Партнерство та інвестиції	Співпраця з провідними брендами, інвестиції в цифрову трансформацію
Конкурентні переваги	Широкий асортимент, доступні ціни, якісний сервіс, впізнаваний бренд

Завдяки широкому асортименту товарів і послуг ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» орієнтується на обслуговування різних категорій споживачів – від індивідуальних покупців до представників малого та середнього бізнесу. У своїй діяльності компанія активно впроваджує сучасні технології роздрібно́ї торгівлі, зокрема автоматизацію логістичних процесів, CRM-системи, електронну комерцію та цифрові інновації, що забезпечують високий рівень сервісу, швидкість обробки замовлень і зручність для клієнтів. Основними напрямками функціонування підприємства є продаж побутової техніки, електроніки, цифрових товарів, а також надання сервісних послуг, включаючи гарантійне обслуговування, консультації та підтримку онлайн-замовлень.

Корпоративна культура «Фокстроту» базується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності, соціальної відповідальності та постійного вдосконалення. Компанія створює сприятливе робоче середовище, яке стимулює професійне зростання працівників, підвищення їхньої мотивації та залученості, що водночас сприяє розвитку самої організації. Значну увагу приділено модернізації інфраструктури, розвитку омніканальних продажів та впровадженню нових форматів взаємодії з клієнтами, що дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування та задовольняти потреби сучасного споживача.

З метою посилення корпоративної репутації компанія бере активну участь у соціально орієнтованих ініціативах, спрямованих на підтримку освіти, екологічної свідомості, цифрової грамотності та сталого розвитку. Реалізація таких проєктів не лише формує позитивний імідж бренду, але й сприяє розвитку місцевих громад, підвищенню соціальної згуртованості та відповідальності бізнесу.

Для збереження лідерських позицій на ринку роздрібно́ї торгівлі ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» постійно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері впровадження новітніх технологічних рішень. Таке партнерство забезпечує доступ до передового досвіду, сприяє впровадженню інновацій у логістиці, електронній комерції та клієнтському сервісі, а також розширює можливості

для споживачів. До ключових конкурентних переваг компанії належать широка мережа магазинів, ефективна онлайн-платформа, високий рівень обслуговування, клієнтоорієнтованість і гнучка цінова політика, що дозволяє задовольняти потреби широкого кола покупців.

Фінансові показники ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» відображають ефективність його господарської діяльності, здатність стабільно генерувати дохід і раціонально використовувати наявні ресурси. До основних індикаторів належать обсяги виторгу, чистий прибуток, структура активів і зобов'язань, що характеризують фінансову стійкість і динаміку розвитку компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ «ФТД Рітейл» (млн. грн.) [29]

Показник	2024	2023	2022	Абсолютне відхилення (2024 до 2022)	Відносне відхилення (2024 до 2022)
Дохід	14900,0	12735,0	11200,0	3700,0	33,04%
Чистий прибуток	3,8	314,4	268,0	-264,2	-98,58%
Активи	6000,0	5500,0	5000,0	1000,0	20,00%
Зобов'язання	2500,0	2100,0	1900,0	600,0	31,58%

Аналіз фінансових показників ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» засвідчив стабільне зростання ключових економічних індикаторів упродовж 2022-2024 років. Зокрема, дохід компанії у 2024 році збільшився на 3700,0 млн. грн порівняно з 2022 роком, що становить приріст на 33,04%. Водночас чистий прибуток продемонстрував негативну динаміку – зниження на 2642,0 млн. грн, або на 98,58%, що свідчить про суттєве навантаження на витратну частину бюджету, зумовлене інвестиціями, війсьними ризиками та трансформаційними процесами. Активи підприємства зросли орієнтовно на 1000,0 млн. грн, або на 20%, що підтверджує розширення матеріально-технічної бази та розвиток інфраструктури. Зобов'язання компанії також збільшилися – на приблизно 600,0 млн. грн, або на 31,58 %, що може бути пов'язано з залученням додаткових ресурсів для реалізації стратегічних проєктів.

Такі результати демонструють загальну фінансову стійкість підприємства, водночас вказуючи на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності управлінських рішень. Зростання доходів свідчить про успішну комерційну діяльність, але падіння прибутковості вимагає перегляду внутрішніх процесів, зокрема в частині мотивації персоналу, логістики та маркетингу.

Успішність розвитку компанії значною мірою зумовлена її сильною корпоративною культурою, орієнтованою на інноваційність, відповідальність і партнерство. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» підтримує позитивний імідж серед працівників і клієнтів, забезпечуючи комфортні умови праці, можливості професійного зростання та впровадження сучасних технологічних рішень. Важливим напрямом діяльності є реалізація проєктів соціальної відповідальності, спрямованих на розвиток освіти, екологічної свідомості, цифрової грамотності та підтримку місцевих громад. Активна участь у таких ініціативах сприяє формуванню репутації компанії як соціально свідомого бізнесу, що поєднує економічну ефективність із громадською користю.

Організаційна структура ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» вирізняється гнучкістю та функціональною чіткістю, що дозволяє ефективно реагувати на динамічні зміни ринку роздрібної торгівлі. Її побудовано таким чином, щоб забезпечити раціональний розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та оптимізувати внутрішні комунікації. Центральне місце в структурі посідають департаменти продажу, маркетингу, логістики, фінансів, обслуговування клієнтів та цифрових рішень. Такий підхід забезпечує злагоджену взаємодію всіх структурних елементів і сприяє стратегічному розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.

Організаційна система управління ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» вирізняється чітко вибудованою вертикаллю влади та ефективним розподілом управлінських повноважень. На чолі компанії стоїть генеральний директор, який координує всі стратегічні напрями розвитку, ухвалює ключові управлінські рішення та визначає довгострокові пріоритети діяльності. Під його керівництвом

функціонує команда топменеджерів, кожен із яких відповідає за певний напрям – продажі, фінанси, маркетинг, логістику, обслуговування клієнтів, а також цифрові рішення.

Важливу роль у структурі займає департамент цифрових рішень, який забезпечує впровадження інноваційних технологій у сфері електронної комерції, автоматизації процесів, CRM-систем та аналітики клієнтської поведінки. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність взаємодії з покупцями та забезпечувати високий рівень сервісу.

Функціональні підрозділи компанії тісно взаємодіють між собою, що забезпечує узгодженість дій та ефективну реалізацію корпоративних стратегій. Так, маркетинговий департамент займається формуванням рекламних кампаній, розвитком бренду й підвищенням рівня клієнтської лояльності, тоді як департамент обслуговування клієнтів відповідає за якісне сервісне обслуговування, вирішення спірних питань і підтримку користувачів. Департамент логістики забезпечує своєчасну доставку товарів, оптимізацію складських процесів і управління запасами.

Організаційна структура ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» також включає підрозділи, що опікуються зовнішніми комунікаціями, партнерськими проектами, співпрацею з постачальниками, освітніми закладами та громадськими організаціями. Такий підхід сприяє формуванню ефективних партнерських відносин і дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки високому рівню внутрішньої координації та адаптивності структура управління забезпечує оперативне реагування на потреби ринку, своєчасне впровадження інновацій і стабільне надання якісних послуг клієнтам.

Організаційна модель управління є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, адже саме вона визначає логіку прийняття рішень, ефективність комунікацій і злагодженість операційних процесів. Гнучкість та інтегрованість цієї структури дозволяють ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» швидко реагувати на зміни споживчого попиту, адаптуватися до нових технологічних

викликів і підтримувати провідні позиції на ринку роздрібно́ї торгівлі побутовою технікою та електронікою.

Як наслідок, компанія залишається одним із найвпливовіших учасників українського ринку ритейлу, пропонуючи клієнтам широкий спектр товарів і сервісів – від побутової техніки до цифрових рішень для дому та бізнесу. Завдяки системному розвитку торговельної мережі, постійному оновленню асортименту, впровадженню сучасних CRM-систем і логістичних платформ, а також фокусуванню на потребах покупців, «Фокстрот» постійно зміцнює свої конкурентні позиції. Активна співпраця з міжнародними постачальниками та технологічними партнерами сприяє впровадженню передових рішень, що дозволяє компанії залишатися флагманом інновацій у сфері роздрібно́ї торгівлі в Україні.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»

Аналіз основних показників діяльності «ФТД РІТЕЙЛ» дає змогу оцінити ефективність роботи компанії на ринку роздрібно́ї торгівлі та її здатність адаптуватися до сучасних економічних і технологічних умов. Компанія, яка займає провідні позиції в сегменті побутової техніки та електроніки, демонструє стійкий розвиток і прогрес у ключових напрямках своєї діяльності.

Кількість покупців і користувачів онлайн-платформи є вирішальним фактором, який визначає успіх та ефективність торговельного підприємства. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» займає помітну позицію на ринку побутової техніки та електроніки в Україні, і цей показник має вирішальне значення для оцінки його стабільності та конкурентоспроможності. Виходячи з останньої статистики, у 2024 році компанія обслуговувала мільйони клієнтів через понад 130 фізичних магазинів і активно зростаючу онлайн-платформу Foxtrot.ua, що свідчить про сильний попит на її продукцію та здатність залучати нових споживачів.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [30]

Показник	Значення (2023)	Коментар
Кількість магазинів	понад 130	Розгалужена мережа по всій Україні, включаючи великі міста та регіони.
Дохід	12,735 млрд грн	Стабільне зростання завдяки розвитку онлайн-продажів і розширенню асортименту.
Чистий прибуток	314,4 млн грн	Позитивний фінансовий результат, що дозволяє інвестувати в інфраструктуру.
Інвестиції в розвиток	80 млн грн	Спрямовані на відкриття нових магазинів, цифрову трансформацію та логістику.
Частка онлайн-продажів	понад 20%	Активний розвиток e-commerce платформи Fochtrot.ua.
Кількість співробітників	понад 4 000 осіб	Компанія активно розвиває корпоративну культуру та внутрішнє навчання.
Рейтинг задоволеності клієнтів	понад 80%	Високий рівень лояльності завдяки якісному сервісу та гнучкій політиці обслуговування.
Найпопулярніші категорії	великогабаритна техніка, телевізори, дрібна побутова техніка	Категорії з найбільшим приростом продажів у 2024 році.

Це охоплює як покупців у фізичних точках продажу, так і користувачів Інтернет-магазину, що є важливою складовою розвитку «Фокстрот». Збільшення кількості клієнтів відбулося завдяки покращенню якості сервісу, зокрема швидкості обробки замовлень, стабільності логістики, а також розширенню асортименту товарів, особливо в категоріях великої побутової техніки, телевізорів і дрібної електроніки. Компанія активно працює над розширенням спектра своїх послуг, впроваджуючи нові технології, такі як CRM-системи, автоматизовані склади та персоналізовані пропозиції, що значно покращує користувацький досвід.

Дохід від торговельної діяльності є одним з основних джерел фінансової стабільності для ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» і ключовим показником ефективності його бізнес-моделі. За останні роки компанія демонструє позитивну динаміку доходів, що свідчить про зростання попиту на побутову техніку, електроніку та цифрові товари, особливо в умовах активного розвитку онлайн-каналів продажу. Важливою складовою цієї тенденції є постійне оновлення асортименту, вдосконалення сервісу та впровадження персоналізованих

пропозицій для клієнтів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.4

Дохід від торговельної діяльності ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [30]

Показник	Значення (млн грн)	Коментар
Загальний дохід	14900	Основне джерело доходу компанії – продаж побутової техніки та електроніки.
Дохід від онлайн-продажів	3000	Зростання завдяки популярності Foxtrot.ua та розвитку e-commerce.
Дохід від великої побутової техніки	5000	Найбільша категорія продажів, включає холодильники, пральні машини тощо.
Дохід від телевізорів	2500	Стабільно популярна категорія з високим середнім чеком.
Дохід від дрібної побутової техніки	2000	Включає пилососи, мікрохвильовки, кавоварки та інші товари для дому.
Інші доходи (аксесуари, гарантії, послуги)	1400	Додаткові доходи від супутніх товарів і сервісного обслуговування.

У 2024 році загальний дохід ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» склав 14,9 млрд. грн, що є значним показником для компанії в українському ритейлі. Важливим чинником, що сприяє збільшенню цього доходу, є розвиток e-commerce платформи Foxtrot.ua, автоматизація логістичних процесів та впровадження CRM-систем, які дозволяють покращити якість обслуговування клієнтів. Компанія активно працює над розширенням торговельної мережі, відкриваючи нові магазини та модернізуючи існуючі, що також стимулює зростання продажів.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» продовжує утримувати стабільну фінансову позицію завдяки зростанню кількості покупців, підвищенню доходів від ключових товарних категорій та впровадженню інноваційних рішень. У 2024 році чистий прибуток компанії склав 3,8 млн грн, що свідчить про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності управління ресурсами в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

Прибуток ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» за 2025 рік

Показник	Значення (млн грн)	Коментар
Чистий прибуток	3,8	Зниження прибутковості через високі витрати на інфраструктуру та маркетинг.
Операційний прибуток (ЕВІТДА)	400	Позитивний рівень ЕВІТДА завдяки стабільному товарообігу та оптимізації витрат.
Рентабельність ЕВІТДА	2,7%	Низький показник рентабельності свідчить про потребу в підвищенні ефективності бізнес-моделі.
Інвестиції в інфраструктуру	80	Кошти спрямовані на відкриття нових магазинів, цифрову трансформацію та логістику.
Дохід від онлайн-продажів	3000	Активний розвиток e-commerce платформи Foxtrot.ua забезпечує додатковий прибуток.

Основними факторами, що вплинули на фінансові результати ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» у 2024 році, є активне розширення онлайн-продажів, модернізація логістичної інфраструктури та інвестиції в цифрові рішення. Водночас, значні витрати на маркетинг, розвиток мережі та адаптацію до економічних викликів призвели до суттєвого зниження чистого прибутку.

Значний внесок у фінансовий результат зробили онлайн-клієнти, які користуються платформою Foxtrot.ua, а також покупці великої побутової техніки, телевізорів і дрібної електроніки. Компанія активно інвестує у відкриття нових торговельних точок, автоматизацію процесів та покращення клієнтського сервісу, що дозволяє утримувати стабільний рівень доходів навіть в умовах високої конкуренції.

Інвестиції в розвиток є одним із ключових пріоритетів ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», що забезпечує його адаптивність до змін ринку та зміцнення позицій серед провідних ритейлерів України. У 2024 році компанія інвестувала 80 млн. грн у розвиток своєї інфраструктури, що дозволило покращити якість обслуговування, скоротити логістичні витрати та підвищити ефективність роботи. Пріоритетний розвиток цифрових каналів продажу та

сервісу дозволяє «Фокстрот» не тільки утримувати лояльність клієнтів, але й забезпечувати стабільний ріст доходів у складних економічних умовах.

Таблиця 2.6

Інвестиції в розвиток ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [30]

Напрямок інвестицій	Сума інвестицій (млн грн)	Коментар
Модернізація торговельної мережі	40	Основний фокус на відкритті нових магазинів та оновленні існуючих точок продажу.
Розвиток цифрових сервісів	20	Вдосконалення онлайн-платформи Foxtrot.ua, мобільного додатку та CRM-систем.
ІТ-рішення та кібербезпека	12	Посилення захисту даних клієнтів, автоматизація логістики та хмарні рішення.
Підтримка соціальних ініціатив	8	Інвестиції у програми освіти, екології, цифрової грамотності та підтримку громад.

Основні напрями інвестування ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» включають модернізацію торговельної мережі, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, впровадження сучасних ІТ-рішень та підтримку соціально важливих ініціатив. Завдяки цим вкладенням компанія змогла покращити якість обслуговування, скоротити логістичні витрати та забезпечити стабільне зростання онлайн-продажів.

У 2024 році компанія відкрила нові магазини в регіонах, модернізувала складську інфраструктуру та запровадила персоналізовані пропозиції для клієнтів. Важливим напрямом розвитку стало вдосконалення платформи Foxtrot.ua, що дозволило залучити нових користувачів та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Інвестиції в кібербезпеку та ІТ-рішення сприяють захисту даних, ефективному управлінню ресурсами та підвищенню операційної ефективності.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» продовжує дотримуватися стратегії сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність із соціальною відповідальністю, що дозволяє зміцнювати бренд і формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Частка ринку мобільного зв'язку України у 2024 році [30]

Ритейлер	Частка ринку (%)	Орієнтовна кількість клієнтів (млн)
Foxtrot	25	3,5
Rozetka	20%	2,9
Comfy	28%	4,2
Інші оператори	27%	-

За підсумками 2024 року ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» обслуговував понад 3,5 млн клієнтів, що забезпечує йому одну з провідних позицій на ринку побутової техніки та електроніки. Компанія продовжує нарощувати свою клієнтську базу, впроваджуючи нові формати магазинів, розширюючи асортимент товарів і вдосконалюючи онлайн-платформу Foxtrot.ua. Значну частку ринку компанія утримує завдяки активному розвитку цифрових сервісів, персоналізованих пропозицій та ефективній логістиці.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» є одним із лідерів у сфері роздрібної торгівлі, що активно працює з корпоративними клієнтами, пропонуючи комплексні рішення для офісів, сервісного обслуговування та постачання техніки. Завдяки впровадженню CRM-систем, автоматизації процесів і розвитку e-commerce, компанія зміцнює свої позиції на ринку та демонструє високий рівень адаптивності до змін у споживчій поведінці.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» є одним із беззаперечних лідерів роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою в Україні, утримуючи значну частку ринку завдяки широкій мережі магазинів, активному розвитку онлайн-продажів та впровадженню цифрових сервісів. Станом на 2024 рік частка компанії на ринку становить близько 30%, що робить її одним із найбільших ритейлерів у країні.

Доходи від основної діяльності у 2024 році зросли на 12% порівняно з попереднім роком. Основними конкурентами «Фокстрот» на ринку є компанії Rozetka та Comfy, які відповідно займають 35% та 28% ринку. Водночас завдяки активним інвестиціям у модернізацію торговельної мережі, логістику

та цифрову трансформацію «Фокстрот» зберігає лідерство у фізичному ритейлі та демонструє стабільне зростання.

Рівень задоволеності клієнтів є важливим показником успішності торговельної компанії, що впливає на її конкурентоспроможність та лояльність покупців. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» продовжує утримувати високий рейтинг задоволеності клієнтів завдяки якісному сервісу, широкому асортименту, зручним умовам доставки та післяпродажного обслуговування.

За підсумками незалежних досліджень ринку роздрібної торгівлі в Україні у 2024 році, рівень задоволеності клієнтів «Фокстрот» склав понад 80%, що є одним із найвищих показників у галузі. Основними факторами високого рівня задоволеності клієнтів є:

- якість обслуговування – понад 90% звернень до служби підтримки обробляються впродовж перших 30 секунд;
- доступність та різноманітність товарів – компанія пропонує широкий вибір техніки для дому, офісу та особистого користування;
- зручність онлайн-сервісів – мобільний додаток Foxtrot та сайт Foxtrot.ua мають інтуїтивний інтерфейс і високі оцінки користувачів;
- логістика – швидка доставка, можливість самовивозу та гнучкі умови оплати;
- персоналізовані пропозиції – система лояльності, акції та індивідуальні знижки для постійних клієнтів.

Попри високий рівень задоволеності клієнтів, компанія продовжує працювати над удосконаленням якості сервісу, розширенням функціональності цифрових каналів і модернізацією торговельної інфраструктури. Це сприятиме зміцненню довіри до бренду та підвищенню лояльності споживачів.

Станом на 2024 рік, у компанії «Фокстрот» працює понад 4000 співробітників по всій Україні. Упродовж останнього року компанія активно залучала нових фахівців, особливо у сфері інформаційних технологій, логістики та клієнтського сервісу, що дозволило посилити цифрові сервіси та забезпечити стабільну роботу в умовах зростаючого попиту.

Кількість співробітників ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» у 2024 році

Категорія співробітників	Кількість (осіб)	Частка від загальної кількості (%)
Загальна кількість співробітників	4 000+	100%
Торговий персонал	1 800	45%
Фахівці з клієнтського обслуговування	1 200	30%
ІТ-спеціалісти та логісти	600	15%
Адміністративний та маркетинговий персонал	400	10%

Основними категоріями персоналу ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» є:

- Торговий персонал – близько 45% усіх співробітників компанії працюють у фізичних магазинах, забезпечуючи консультації, продажі та підтримку клієнтів на місцях.

- Фахівці з клієнтського обслуговування – близько 30% працівників відповідають за обробку замовлень, онлайн-підтримку, контакт-центри та післяпродажне обслуговування.

- ІТ-спеціалісти та логісти – близько 15% штату залучені до розвитку цифрових сервісів, управління складськими процесами, доставки та автоматизації.

- Адміністративний та маркетинговий персонал – близько 10% співробітників займаються фінансами, аналітикою, управлінням брендом і розробкою рекламних кампаній.

Однією з ключових переваг компанії є її розгалужена інфраструктура та інтегровані цифрові рішення. Завдяки інвестиціям у логістику, CRM-системи та онлайн-платформу Foxtrot.ua, компанія забезпечує стабільну роботу в умовах зростаючого попиту на електронну комерцію та швидке обслуговування клієнтів.

Дохід ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» від онлайн-продажів у 2024 році [30]

Показник	Значення	Зміна порівняно з 2023 роком
Загальний дохід від онлайн-продажів	3000 млн грн	+14%
Частка великої побутової техніки у доході	48%	+10%
Частка дрібної техніки та електроніки	35%	+16%
Частка аксесуарів та супутніх товарів	17%	+18%
Середній чек онлайн-замовлення	3200 грн	+12%
Кількість активних онлайн-користувачів	понад 1,5 млн	+9%
Покриття доставки по Україні	100%	стабільно

Завдяки стратегії цифрової трансформації та зосередженню на якості сервісу, ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» демонструє стабільне зростання доходів від онлайн-продажів. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та задовольняти потреби сучасних споживачів. Зростаюча база користувачів, позитивні відгуки та високий рівень повторних покупок підтверджують успішність бізнес-моделі.

Компанія займає лідерські позиції в сегменті e-commerce побутової техніки завдяки широкому асортименту, гнучким умовам доставки, персоналізованим пропозиціям і постійному вдосконаленню онлайн-платформи Foxtrot.ua. Стабільне зростання доходів підкреслює ефективність стратегії, спрямованої на задоволення потреб як приватних, так і корпоративних клієнтів.

У 2024 році компанія інвестувала в покращення логістики, інтеграцію CRM-систем, мобільний додаток та автоматизацію процесів, що дозволило забезпечити ще вищу швидкість обслуговування та розширити функціональність цифрових сервісів.

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», її недоліки

Оцінка діючої системи та форм стимулювання праці є важливим етапом для розуміння ефективності методів мотивації персоналу та визначення

напрямів їх удосконалення. У ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» застосовується система фінансових винагород, зокрема премії за виконання або перевищення планів продажу, щорічні бонуси, а також внутрішні програми визнання досягнень, що позитивно впливають на продуктивність працівників.

Компанія також активно використовує соціальні пільги, серед яких медичне страхування, компенсації на догляд за дітьми, гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Однак, попри позитивну динаміку, система стимулювання має низку недоліків:

- Невисокий рівень преміювання – хоча частка працівників, що отримують премії, зростає, їхній середній розмір залишається помірним.
- Обмежене охоплення програмами розвитку – не всі співробітники мають доступ до курсів підвищення кваліфікації або онлайн-навчання.
- Нерівномірне кар'єрне зростання – лише чверть працівників отримали підвищення, що може свідчити про обмежені можливості внутрішнього просування.
- Відсутність індивідуалізованого підходу – система мотивації здебільшого стандартизована, що не завжди враховує особисті потреби та цілі працівників.

Таблиця 2.10

Оцінка діючої системи та форм стимулювання праці [30]

Показник	2022	2023	2024
Працівники, що отримали премії (%)	15	18	20
Середній розмір премій (% від окладу)	12	14	15
Співробітники, що скористалися медичним страхуванням (%)	85	88	90
Компенсація на догляд за дітьми (%)	50	55	60
Курси підвищення кваліфікації (%)	60	65	70
Кар'єрне зростання (підвищення, %)	20	22	25
Визнання за досягнення (осіб)	80	90	100
Гнучкий графік роботи (%)	50	55	60
Дистанційна робота (%)	40	50	60
Регулярний зворотний зв'язок (%)	85	90	95
Участь у програмах розвитку через онлайн-курси (%)	65	75	80

Фінансові винагороди є важливим інструментом мотивації працівників у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». Компанія впровадила систему преміювання, яка включає бонуси за виконання планів продажів, досягнення індивідуальних показників ефективності та участь у корпоративних ініціативах. Наприклад, у 2024 році 20% працівників торговельного персоналу отримали премії за перевищення встановлених планів реалізації товарів.

Компанія також надає щорічні бонуси співробітникам на основі оцінки їхньої роботи протягом року. В середньому розмір премій становить до 15% від місячного окладу, що є суттєвим доповненням до основної заробітної плати.

Фінансові винагороди є ключовим елементом мотиваційної стратегії ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». Завдяки системі преміювання, яка враховує досягнення цілей, компанія не лише стимулює продуктивність працівників, але й формує позитивну корпоративну культуру, де кожен співробітник відчуває свою значущість і внесок у спільний результат. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню плинності кадрів та досягненню високих показників у роботі.

Таблиця 2.11

Фінансові винагороди [30]

Показник	2022	2023	2024
Працівники, що отримали додаткові бонуси за інноваційні ідеї (%)	5	7	10
Середній розмір бонусу за продуктивність (% від окладу)	8	10	12
Працівники, що отримали одноразові виплати за успішні проекти (%)	12	15	18
Частка співробітників, що отримали підвищення зарплати (%)	25	30	35
Працівники, що отримали матеріальну допомогу (%)	20	22	25
Частка фонду оплати праці, спрямована на мотиваційні виплати (%)	6	8	10
Співробітники, що отримали винагороду за ефективне управління командами (%)	10	12	15
Працівники, що отримали додаткові виплати за стаж роботи понад 5 років (%)	30	35	40

Фінансові винагороди є важливим інструментом мотивації працівників у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». Компанія впровадила систему преміювання, яка включає бонуси за виконання планів продажів, досягнення індивідуальних показників ефективності та участь у корпоративних ініціативах. Наприклад, у 2024 році

20% працівників торговельного персоналу отримали премії за перевищення встановлених планів реалізації товарів.

Компанія також надає щорічні бонуси співробітникам на основі оцінки їхньої роботи протягом року. В середньому розмір премій становить до 15% від місячного окладу, що є суттєвим доповненням до основної заробітної плати.

Фінансові винагороди є ключовим елементом мотиваційної стратегії ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». Завдяки системі преміювання, яка враховує досягнення цілей, компанія не лише стимулює продуктивність працівників, але й формує позитивну корпоративну культуру, де кожен співробітник відчуває свою значущість і внесок у спільний результат. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню плинності кадрів та досягненню високих показників у роботі.

Таблиця 2.12

Кар'єрне зростання [30]

Показник	2022	2023	2024
Працівники, що пройшли курси підвищення кваліфікації (%)	60	65	70
Співробітники, що отримали підвищення по кар'єрній сходинці (%)	20	22	25
Працівники, що брали участь у лідерських програмах (%)	15	18	22
Частка співробітників, що змінили посаду в межах компанії (%)	10	12	15
Працівники, що отримали нові компетенції завдяки внутрішнім тренінгам (%)	50	55	60
Співробітники, що брали участь у наставницьких програмах (%)	12	15	18
Частка працівників, які отримали зовнішнє навчання за рахунок компанії (%)	8	10	12
Працівники, що отримали ротацію між відділами для розвитку навичок (%)	5	7	10

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» активно підтримує розвиток персоналу, надаючи можливості для професійного зростання та навчання. У 2024 році 70% співробітників пройшли курси підвищення кваліфікації, що охоплювали як технічні, так і управлінські напрями. Більше 25% працівників отримали підвищення по кар'єрній сходинці, що свідчить про відкритість компанії до внутрішнього просування та розвиток талантів.

Компанія також реалізує програми наставництва, ротації між відділами та зовнішнього навчання, що дозволяє працівникам здобувати нові компетенції та

адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню сильної корпоративної культури.

Крім того, ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» надає медичне страхування, яке поширюється не лише на працівників, а й на членів їхніх родин. У 2024 році 90% співробітників скористалися цією програмою. Компанія також пропонує компенсацію витрат на догляд за дітьми до 5 років, бонуси до дня народження та пільгові умови медичного обслуговування для пенсіонерів.

Визнання досягнень є важливою складовою корпоративної культури. У 2024 році понад 100 працівників були відзначені за високі результати в роботі, зокрема за досягнення в сфері продажів, інновацій та клієнтського сервісу. Система внутрішнього визнання дозволяє колегам номінувати один одного, що підсилює командний дух і мотивацію.

Таблиця 2.13

Графіки роботи [30]

Показник	2022	2023	2024
Працівники, що працюють за гнучким графіком (%)	50	55	60
Співробітники, що працювали дистанційно хоча б частково (%)	40	50	60
Працівники, які самостійно обирають робочі години (%)	30	35	40
Співробітники, які працюють у змішаному форматі (офіс + дистанційно) (%)	45	50	55
Частка співробітників з індивідуальним графіком (%)	20	25	30
Працівники, що використовують скорочений робочий тиждень (%)	10	12	15
Частка співробітників, що задоволені гнучкими умовами праці (%)	80	82	85
Працівники, що зазначили підвищення продуктивності завдяки гнучкому графіку (%)	75	80	85

У 2024 році понад 60% працівників ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» скористались можливістю працювати за гнучким графіком, який формується індивідуально та погоджується з керівником. Це включає вибір робочих годин у межах встановленого часу або виконання завдань дистанційно. Такий підхід дозволяє працівникам краще балансувати між професійними обов'язками та особистим життям.

За результатами внутрішнього опитування, 85% співробітників відзначили підвищення продуктивності завдяки гнучкому графіку. Компанія також активно використовує регулярний зворотний зв'язок як інструмент для покращення ефективності роботи. Щомісячно проводиться оцінка результативності через онлайн-платформу, де працівники отримують коментарі та рекомендації від керівників.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» проводить регулярні опитування щодо умов праці, що дозволяє оперативно реагувати на запити персоналу та вдосконалювати внутрішні процеси. Така практика сприяє формуванню комфортного робочого середовища, підвищенню лояльності працівників та зміцненню корпоративної культури.

Система мотивації персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», що безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність та стабільність команди. У 2024 році компанія продовжила впровадження комплексного підходу до стимулювання працівників, поєднуючи матеріальні винагороди, соціальні пільги, можливості професійного розвитку та цифрові інструменти управління.

Матеріальні стимули.

Фінансові винагороди залишаються основним інструментом мотивації. Працівники, які досягають або перевищують планові показники, отримують щомісячні премії, розмір яких у середньому становить до 15% від базового окладу. Крім того, компанія запровадила щорічні бонуси за результатами роботи, що враховують індивідуальні досягнення, командну ефективність та участь у внутрішніх ініціативах.

Однак, аналіз показує, що:

- Преміювання охоплює не всіх працівників – лише близько 20% регулярно отримують премії, що може демотивувати інших.
- Відсутність прозорих критеріїв оцінки – працівники не завжди розуміють, за якими показниками визначається розмір винагороди.

Нематеріальні стимули.

ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» активно розвиває нематеріальні форми мотивації:

- Програми навчання та розвитку – понад 80% працівників долучилися до онлайн-курсів, тренінгів та внутрішніх освітніх програм.
- Кар'єрне зростання – у 2024 році 25% співробітників отримали підвищення, а 15% – змінили посаду в межах компанії.
- Наставництво та ротація – впроваджено програми обміну досвідом між відділами, що сприяють розвитку гнучких навичок.

Недоліки:

- Нерівномірний доступ до навчання – працівники з регіональних магазинів мають менше можливостей для участі.
- Обмежена кількість лідерських програм – лише 22% працівників брали участь у програмах розвитку управлінських компетенцій.

Цифрові інструменти мотивації.

У 2024 році компанія запустила внутрішній мобільний застосунок, який дозволяє:

- Відстежувати індивідуальні результати.
- Отримувати зворотний зв'язок від керівників.
- Доступ до навчальних матеріалів.
- Участь у внутрішніх опитуваннях та ініціативах.

Це сприяло формуванню культури прозорості, саморозвитку та командної взаємодії. 85% працівників відзначили підвищення продуктивності завдяки гнучкому графіку та цифровим інструментам.

Корпоративна культура та соціальні пільги.

Компанія надає:

- Медичне страхування для працівників і їхніх родин (90% охоплення).
- Компенсацію витрат на догляд за дітьми.
- Бонуси до дня народження.
- Пільги для пенсіонерів.

Ці ініціативи сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця, але:

- Соціальні пільги не завжди адаптовані до потреб різних категорій працівників
- Відсутність індивідуального підходу до мотивації – стандартизовані програми не враховують особисті цілі та життєві обставини співробітників

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено глибокий аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ». Установлено, що компанія має чітко структуровану кадрову політику, яка орієнтована на розвиток персоналу, підтримку корпоративної культури, підвищення ефективності праці та забезпечення стабільного функціонування торговельної мережі. Організаційна структура підприємства дозволяє забезпечити оптимальний розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, що створює передумови для формування збалансованої мотиваційної системи.

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії за 2022-2024 роки показав стабільну позитивну динаміку доходів, прибутку та зростання активів. Це свідчить про ефективність управлінських процесів, здатність компанії адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні рішення в операційній діяльності. Зокрема, зростання онлайн-продажів, розвиток логістичних сервісів і цифрових каналів комунікації стали ключовими факторами фінансової стабільності.

Система мотивації персоналу ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Працівники, які досягають або перевищують планові показники, отримують щомісячні премії, розмір яких у середньому становить до 15% від базового окладу. Крім того, компанія запровадила щорічні бонуси за результатами роботи, що враховують індивідуальні досягнення, командну ефективність та участь у внутрішніх ініціативах. Водночас преміювання охоплює не всіх працівників, а критерії оцінки результатів не завжди є прозорими, що може знижувати загальний рівень мотивації.

Нематеріальні стимули включають навчальні програми, онлайн-курси, внутрішні тренінги, наставництво та ротацію між відділами. У 2024 році понад 80% працівників долучилися до освітніх ініціатив, а 25% отримали підвищення по кар'єрній сходах. Проте доступ до навчання залишається нерівномірним, особливо для працівників регіональних магазинів, а лідерські програми охоплюють обмежену кількість учасників.

Компанія активно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом. У 2024 році запущено внутрішній мобільний застосунок, який дозволяє працівникам відстежувати індивідуальні результати, отримувати зворотний зв'язок, доступ до навчальних матеріалів і брати участь у внутрішніх опитуваннях. Це сприяє формуванню культури прозорості, саморозвитку та командної взаємодії. За результатами внутрішніх опитувань, 85% працівників відзначили підвищення продуктивності завдяки гнучкому графіку та цифровим інструментам.

ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» також надає соціальні пільги, серед яких медичне страхування для працівників і їхніх родин (90% охоплення), компенсація витрат на догляд за дітьми, бонуси до дня народження та пільги для пенсіонерів. Однак ці програми потребують адаптації до потреб різних вікових і професійних груп, а також більшої індивідуалізації.

Загалом, діюча система мотивації ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» є ефективною в базових аспектах, але потребує подальшої оптимізації для відповідності сучасним стандартам управління персоналом. Розширення програм гейміфікації, впровадження індивідуальних траєкторій розвитку, посилення ролі наставництва та вдосконалення внутрішніх комунікацій дозволить компанії сформувати більш гнучку, адаптивну та результативну модель мотивації, яка сприятиме довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності на ринку праці.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»

3.1. Розробка ефективної системи матеріального стимулювання ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»

Стратегія розвитку мотиваційної системи в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» спрямована на забезпечення стабільної та ефективної роботи торговельної мережі шляхом формування у працівників високої залученості, лояльності та готовності до досягнення спільних цілей компанії. Основний акцент робиться на створенні умов, які забезпечують професійний розвиток, підвищення продуктивності працівників та їхнє довгострокове утримання в компанії. Матеріальні стимули відіграють ключову роль у залученні кваліфікованих кадрів, підтриманні їхньої мотивації та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у сфері роздрібно́ї торгівлі [45, с. 229-232].

Таблиця 3.1

Матеріальні стимули в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [46, с. 171-178]

Компонент матеріального стимулу	Опис та конкретна інформація
Конкурентоспроможна заробітна плата	Заробітна плата, що відповідає середньому рівню на ринку мобільного зв'язку та варіюється залежно від результатів роботи співробітника.
Бонуси та премії	Бонуси за виконання та перевиконання планів продажів, премії за високі показники сервісу, досягнення індивідуальних і командних результатів, а також участь у внутрішніх мотиваційних програмах.
Довгострокові заохочення	Заохочення, що передбачають додаткові виплати або привілеї за тривалу та бездоганну роботу в мережі, спрямовані на формування стабільного кадрового ядра та зниження плинності персоналу.
Медичне страхування	Часткова або повна компенсація медичного страхування для співробітників, включаючи можливість проходження профілактичних оглядів, лікування та отримання медичних послуг за підтримки компанії.
Бонуси для родин співробітників	Соціальні програми, які включають подарунки до свят, підтримку в особливих життєвих ситуаціях, участь родин у корпоративних заходах та інші види соціального заохочення.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» активно застосовує систему бонусів і премій для стимулювання своїх працівників. Бонусні виплати здійснюються на основі досягнення індивідуальних або командних результатів, зокрема виконання чи перевиконання планів продажів, покращення показників клієнтського сервісу та досягнення інших важливих результатів у роботі магазину чи структурного підрозділу. Значною перевагою є система довгострокових заохочень, що включає виплати та привілеї, пов'язані зі стажем роботи в компанії. Такий підхід мотивує персонал залишатися в «Фокстроті», розвиватися в межах підприємства та формувати стабільну професійну команду.

Компанія «Фокстрот» також пропонує співробітникам медичне страхування як частину соціального пакету. Страхування може включати можливість проходження профілактичних медичних оглядів, отримання базового лікування або часткове покриття медичних витрат за підтримки компанії. Наявність такого пакету не лише сприяє збереженню здоров'я працівників, а й створює комфортні умови для їхньої роботи, що позитивно позначається на рівні лояльності та задоволеності персоналу.

Соціальні програми підтримки також охоплюють надання бонусів і подарунків для родин працівників, привітання у значущі дати, а іноді – допомогу в особливих життєвих ситуаціях. Це дозволяє підтримувати баланс між професійною діяльністю та особистим життям, сприяючи зміцненню корпоративної культури та формуванню довгострокових трудових відносин.

Матеріальні стимули, які застосовує компанія, підвищують мотивацію персоналу, покращують їхній добробут та сприяють досягненню високих показників у роботі, що є важливим фактором ефективності функціонування мережі.

Поряд із цим «Фокстрот» активно використовує нематеріальні стимули, спрямовані на розвиток і визнання досягнень співробітників, підтримку їхнього кар'єрного зростання, підвищення професійних компетенцій та зміцнення емоційного благополуччя. До таких стимулів належать внутрішні тренінги, можливості підвищення кваліфікації, прозора система кар'єрного просування,

корпоративне визнання результатів та підтримка доброзичливої атмосфери в колективі. Це дозволяє формувати лояльний, мотивований і професійний персонал, здатний працювати ефективно навіть у складних умовах.

Таблиця 3.2

Нематеріальні стимули в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [47, с.97-108]

Компонент нематеріального стимулу	Опис та конкретна інформація
Визнання досягнень	Публічне відзначення результатів працівників через програми «Співробітник місяця», внутрішні нагороди, подяки від керівництва за високий рівень сервісу, продажів чи клієнтських рекомендацій.
Кар'єрний розвиток	Програми навчання та підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги з продажу та сервісу, можливості переходу на вищі посади в межах мережі, розвиток управлінських компетенцій для перспективних співробітників.
Корпоративна культура	Командоутворюючі заходи, корпоративні зустрічі, семінари, тренінги з емоційної стійкості та роботи з клієнтами, що зміцнюють колектив та сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату.
Здоров'я та добробут співробітників	Програми підтримки здоров'я, консультації з психологами та медичними спеціалістами, ініціативи щодо збереження емоційного благополуччя, організація профілактичних оглядів, антистресові заходи.

ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» активно використовує систему внутрішніх нагород і визнання досягнень персоналу. Серед таких інструментів особливо популярною є програма «Співробітник місяця», яка дозволяє відзначити найкращих працівників магазинів та офісних підрозділів, підкреслити їхні успіхи та стимулювати інші команди до досягнення аналогічних результатів. Публічне визнання сприяє розвитку корпоративної культури та формує у персоналу відчуття значущості їхньої роботи.

Компанія приділяє значну увагу кар'єрному розвитку працівників. «Фокстрот» реалізує програми навчання, що охоплюють тренінги з продажу, консультативної роботи, роботи з технікою, управлінських навичок та клієнтського сервісу. Завдяки цьому співробітники мають можливість підвищувати свою кваліфікацію та розвиватися у професійному напрямі.

Важливим елементом є внутрішня мобільність, яка дозволяє переходити на інші посади в межах мережі – від продавця до адміністратора чи керівника відділу, а також переміщуватися між магазинами або підрозділами. Це створює додаткові можливості для кар'єрного зростання та підтримує високий рівень мотивації.

У межах соціального пакету для працівників «Фокстроту» може надаватися медичне страхування або часткова компенсація медичних витрат. Такі програми дають змогу співробітникам отримувати базові консультації лікарів, проходити профілактичні обстеження та отримувати необхідну медичну допомогу. Підтримка здоров'я є важливим елементом забезпечення стабільної роботи персоналу, оскільки дозволяє зменшити кількість пропусків через хвороби та створює відчуття турботи з боку роботодавця.

Компанія також організовує профілактичні медичні огляди, що сприяє ранньому виявленню можливих проблем зі здоров'ям працівників. Такі заходи не тільки підвищують рівень здоров'я персоналу, але й забезпечують збереження quiet робочих ресурсів у довгостроковій перспективі. У контексті корпоративної соціальної відповідальності медичне страхування та профілактичні програми є важливими інструментами підтримки працівників.

Крім медичної допомоги, «Фокстрот» впроваджує програми добробуту, які можуть включати психологічну підтримку, консультації фахівців з ментального здоров'я, тренінги щодо управління стресом та покращення емоційної стійкості. Особливо актуальними такі заходи стали під час війни, коли рівень стресу та емоційного навантаження серед працівників значно зріс.

Таким чином, нематеріальні стимули, які застосовує ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», спрямовані на комплексний розвиток персоналу, підтримку їхнього здоров'я та емоційної стабільності, формування позитивної корпоративної культури та забезпечення професійного зростання. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень мотивації працівників, забезпечувати якісний сервіс для клієнтів і залишатися конкурентоспроможною на ринку роздрібною торгівлі.

Соціальні пільги, які надаються ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» [49, с. 72-76]

Компонент соціальних пільг	Опис та конкретна інформація
Бонуси для родин співробітників	Програми підтримки родин співробітників, зокрема бонуси до свят, допомога в особливих випадках.
Підтримка здоров'я співробітників	Доступ до фітнес-центрів, організація спортивних заходів, оздоровчі програми, медогляди.
Корпоративні заходи	Регулярні святкування, тимбілдинги, внутрішні конкурси, що зміцнюють командний дух.
Святкові дні	Додаткові вихідні, премії до свят, гнучкий графік у період святкових навантажень.

ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» піклується не лише про своїх співробітників, але й про їхніх близьких, що сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, підтримки та довіри. Компанія реалізує низку соціальних програм, які зміцнюють зв'язки між організацією та працівниками, підвищуючи загальний рівень задоволеності від роботи. Зокрема, передбачені бонуси для родин співробітників до свят, матеріальна допомога в особливих життєвих ситуаціях, а також участь родин у корпоративних заходах.

Особливу увагу компанія приділяє підтримці фізичного та емоційного здоров'я працівників. У межах корпоративної культури організуються спортивні події, надається доступ до фітнес-центрів, проводяться профілактичні медичні огляди та оздоровчі програми. Це дозволяє працівникам підтримувати фізичну форму, знижує рівень стресу та сприяє підвищенню загальної ефективності й морального стану колективу [50, с. 122-134].

ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» також активно підтримує баланс між роботою та особистим життям. Працівники мають можливість працювати за гнучким графіком, який формується індивідуально та погоджується з керівником. Такий підхід дозволяє кожному адаптувати робочий процес до особистих обставин, працювати у найбільш продуктивний для себе час, що позитивно впливає на мотивацію та знижує ризик професійного вигорання.

Компанія впровадила політику дистанційної роботи, яка дозволяє співробітникам виконувати завдання з дому або інших зручних локацій. Це

особливо актуально для працівників, які мають обмежений доступ до офісу або прагнуть уникати щоденних поїздок. Такий формат сприяє зниженню витрат на транспорт, підвищенню ефективності використання робочого часу та загальній результативності компанії. Гнучкість робочого часу підвищує рівень задоволення співробітників, дозволяючи їм легше адаптуватися до змін у житті та ефективніше виконувати свої обов'язки.

Політика гнучкості є частиною ширшої стратегії компанії, спрямованої на створення комфортних і ефективних умов праці. ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» також пропонує широкий спектр можливостей для професійного розвитку: внутрішні та зовнішні навчальні програми, наставництво, стажування, систему внутрішніх ротаций. Це дозволяє працівникам не лише підвищувати кваліфікацію, але й освоювати нові напрями, відкриваючи перспективи кар'єрного зростання.

У сучасних умовах, коли темп змін і вимоги до працівників постійно зростають, підтримка принципів балансування роботи та особистого життя, розвиток компетенцій і турбота про добробут персоналу стають критично важливими. Завдяки такій політиці ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» зміцнює свою репутацію як роботодавець, що дбає про своїх співробітників, їхній розвиток і стабільність, формуючи згуртовану, мотивовану та ефективну команду.

Таблиця 3.4

Кар'єрний розвиток у ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» [52, с. 501-504]

Компонент кар'єрного розвитку	Опис та конкретна інформація
Навчальні програми	Внутрішні тренінги, курси та сертифікації для підвищення кваліфікації співробітників.
Наставництво	Програми підтримки молодих спеціалістів досвідченими співробітниками компанії.
Внутрішня ротація	Можливість змінювати відділи та посади для розширення компетенцій і кар'єрного росту.
Міжнародний обмін досвідом	Участь у міжрегіональних проєктах, внутрішніх форумах, співпраця з експертами галузі.
Розвиток лідерських навичок	Тренінги з управління, програми підготовки до керівних посад, оцінка лідерського потенціалу.

ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» активно підтримує ініціативу працівників щодо саморозвитку. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, що

дозволяє талановитим співробітникам швидше просуватися кар'єрними сходами. Система внутрішніх ротаций дає змогу змінювати відділи та посади, розширюючи компетенції та краще розуміючи корпоративні процеси. Компанія також розвиває програми наставництва, в межах яких досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися до корпоративного середовища та швидше освоювати нові навички.

ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» приділяє значну увагу підтримці лояльності персоналу, створюючи комфортні умови праці та впроваджуючи різноманітні мотиваційні програми. Компанія розробила ефективну систему матеріальних і нематеріальних стимулів, яка включає конкурентну заробітну плату, преміальні виплати, програми страхування, соціальні пільги та бонуси для родин працівників. Велика увага приділяється корпоративній культурі, яка сприяє розвитку командної роботи, відкритості та взаємоповаги серед співробітників [53, с. 268-275]. Компанія підтримує баланс між роботою та особистим життям, пропонуючи гнучкий графік, можливість дистанційної зайнятості та додаткові відпустки.

Оцінка ефективності мотиваційної системи є важливим елементом управління персоналом у ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ». Компанія застосовує комплексні методи аналізу, зокрема опитування працівників, оцінку продуктивності, моніторинг плинності кадрів та ефективність програм навчання. Для цього використовується система ключових показників ефективності (KPI), яка охоплює рівень виконання планових завдань, задоволеність персоналу та якість обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи, адаптувати її до потреб працівників і вимог ринку. Регулярний моніторинг показників дає змогу своєчасно вносити корективи, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи та збереженню високого рівня задоволеності персоналу.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» впроваджує сучасні технології, зокрема платформи для автоматизації оцінки продуктивності та електронні системи збору зворотного

зв'язку. Це дозволяє отримувати реальні дані про стан мотивації персоналу та оперативно реагувати на зміни [54, с. 77-79]. Висока ефективність мотиваційної системи підтверджується низьким рівнем плинності кадрів, високою залученістю працівників у корпоративні проєкти та стабільним зростанням показників продуктивності.

Отже, стратегія розвитку мотиваційної системи у ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» є важливим інструментом підвищення продуктивності працівників, утримання ключових спеціалістів та формування сприятливої корпоративної культури. Ефективно реалізована мотиваційна система сприяє зростанню задоволеності персоналу, скороченню рівня плинності кадрів і посиленню їхньої лояльності до компанії. ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» активно використовує сучасні підходи до стимулювання як матеріального, так і нематеріального характеру. Регулярний моніторинг і оцінка ефективності мотиваційних інструментів дозволяють компанії оперативно коригувати стратегію відповідно до динаміки ринку праці та очікувань своїх співробітників.

3.2. Впровадження комплексного підходу до формування стратегії мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ»

Для підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» доцільним є впровадження сучасних підходів до стимулювання персоналу, які поєднують гнучкі умови праці, цифрові інструменти, персоналізоване навчання та аналітичні методи управління. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність і залученість працівників, а й забезпечити стратегічну гнучкість компанії в умовах динамічного ринку.

Одним із ключових напрямів удосконалення є цифровізація мотиваційних процесів. Впровадження мобільних застосунків для збору зворотного зв'язку, автоматизація бонусних програм та використання HR-аналітики дозволяють оперативно відстежувати рівень задоволеності персоналу, ефективність

стимулів і адаптувати мотиваційні інструменти до реальних потреб працівників.

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу на підприємстві

[55, с. 53-65]

Сучасний напрям удосконалення	Рекомендації	Очікуваний ефект
Гібридний та гнучкий формат роботи	Розширення можливостей дистанційної роботи, впровадження гнучких графіків та коворкінг-зон	Підвищення продуктивності, зменшення стресу, залучення нових талантів
Персоналізоване навчання та розвиток	Індивідуальні плани кар'єрного зростання, AI-платформи для навчання, внутрішні стартап-лабораторії	Швидке освоєння нових навичок, розширення можливостей для розвитку
Гейміфікація мотиваційних програм	Запровадження системи внутрішніх рейтингів, нагород, інтерактивних челленджів	Підвищення залученості працівників, розвиток командного духу
Data-driven підхід до мотивації	Аналіз даних про продуктивність та задоволеність персоналу через HR-аналітику	Оптимізація програм на основі даних; підвищення ефективності
Цифровізація системи мотивації	Використання мобільних застосунків для збору зворотного зв'язку, автоматизація бонусних програм	Оперативний аналіз настроїв персоналу, персоналізоване стимулювання

Додатковим удосконаленням може стати запровадження цифрових платформ для ефективного управління віддаленими командами, що дозволить автоматизувати процеси планування, комунікації та контролю виконання завдань.

Таблиця 3.6

Гібридний та гнучкий формат роботи в ТОВ «ФТД РИТЕЙЛ» [56]

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Розширення вибору формату роботи	Надання співробітникам можливості обирати дні віддаленої та офісної роботи	Підвищення продуктивності та задоволеності персоналу
Створення комфортних офісних просторів	Впровадження «коворкінг-зон» та гнучких робочих місць	Підвищення ефективності командної роботи та комунікації
Цифрові інструменти для управління	Використання платформ для дистанційного планування та контролю завдань	Оптимізація комунікацій та покращення координації
Підтримка віддалених співробітників	Компенсація витрат на домашній офіс, навчальні програми, корпоративні зустрічі	Зміцнення корпоративної культури та підвищення мотивації

Крім того, слід впровадити систему підтримки працівників, які працюють дистанційно, включаючи компенсацію витрат на домашній офіс, доступ до корпоративних тренінгів і регулярні онлайн-зустрічі для зміцнення командного духу. Персоналізоване навчання та розвиток є ключовими складовими мотиваційної системи ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», оскільки дозволяють співробітникам розвивати навички відповідно до власних кар'єрних амбіцій і потреб компанії.

Таблиця 3.7

Персоналізоване навчання та розвиток ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [57]

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Індивідуальні траєкторії розвитку	Оцінка компетенцій та персоналізовані освітні програми	Підвищення ефективності навчання та кар'єрного зростання
Використання AI-платформ для навчання	Автоматизований підбір курсів, інтерактивні навчальні рішення	Оптимізація навчального процесу, економія часу персоналу
Стартап-лабораторії	Внутрішні проекти для розробки інноваційних ідей	Підвищення креативності та практичних навичок працівників
Менторські програми	Закріплення молодих фахівців за досвідченими співробітниками	Швидка адаптація нових кадрів, покращення взаємодії в команді
Компенсація зовнішнього навчання	Оплата сертифікацій, курсів, участі в конференціях	Розвиток співробітників за рахунок саморозвитку

Для підвищення ефективності навчальних програм компанія може впровадити індивідуальні траєкторії розвитку, що включатимуть оцінку компетенцій працівників, персоналізовані рекомендації щодо навчання та можливості для кар'єрного зростання. Важливим напрямом удосконалення є активне використання AI-платформ для навчання, що дозволять автоматизувати підбір освітніх матеріалів і курсів, враховуючи професійні інтереси та рівень підготовки співробітників.

Компанія може розширити внутрішні освітні ініціативи, створивши стартап-лабораторії для розвитку інноваційних проектів, де співробітники зможуть здобувати практичний досвід та генерувати нові бізнес-ідеї. Сприятиме підвищенню їхньої залученості та мотивації до професійного

зростання. Значну роль у мотивації персоналу відіграє компенсація витрат на зовнішнє навчання, зокрема оплату професійних сертифікацій, курсів та участь у галузевих конференціях дозволить не лише підвищити рівень кваліфікації працівників, а й сприятиме їхній лояльності до компанії [58, с. 59-63].

Поєднання персоналізованого навчання, сучасних технологій та менторської підтримки створює ефективне середовище для розвитку персоналу. Це забезпечує формування кадрового резерву, підвищує конкурентоспроможність ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» як роботодавця та сприяє довгостроковій стабільності компанії на ринку.

Таблиця 3.8

Гейміфікація мотиваційних програм ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [59, с. 101-105]

Напря́м удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Впровадження системи балів і рейтингів	Створення внутрішньої програми з нарахуванням балів за досягнення в роботі	Підвищення мотивації до досягнення результатів, конкуренція
Цифрові платформи для гейміфікації	Створення мобільного додатку або цифрової платформи для моніторингу результатів	Покращення прозорості та доступу до результатів, підвищення залученості
Щомісячні змагання та челенджі	Організація корпоративних змагань, участь у яких буде відзначена нагородами	Сприятливе середовище для командної роботи та здорової конкуренції
Нагороди та бонуси	Нагороди за високі досягнення у вигляді призів, додаткових вихідних, привілеїв	Підвищення задоволення від роботи та лояльності до компанії
Ігрові елементи у повсякденних завданнях	Створення «місій» та «челенджів», що допоможуть співробітникам покращувати навички	Збільшення залученості в робочі процеси, покращення ефективності

Гейміфікація мотиваційних програм є одним з інноваційних підходів, який може значно покращити залученість співробітників та підвищити ефективність мотиваційної системи ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». Впровадження елементів гейміфікації допоможе зробити робочі процеси більш захоплюючими і створити атмосферу здорової конкуренції, що стимулює працівників до досягнення кращих результатів.

Застосування гейміфікації допоможе створити більш прозору систему винагород та дозволить працівникам відчувати свою значимість і досягнення.

Рекомендується впровадити цифрову платформу або мобільний додаток, що дозволить співробітникам слідкувати за своїми досягненнями в реальному часі, а також обмінюватися досвідом з колегами, що підвищить командний дух.

Таблиця 3.9

Data-driven підхід до мотивації персоналу в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [60]

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Збір даних про ефективність працівників	Впровадження автоматизованих систем для збору даних про продуктивність, задоволеність та залученість співробітників	Поглиблений аналіз потреб персоналу, підвищення точності рішень щодо мотивації
Індивідуалізація мотиваційних програм	Персоналізація програм на основі зібраних даних для кожного працівника	Підвищення мотивації, поліпшення персонального розвитку
Аналіз ефективності мотиваційних інструментів	Використання аналітичних інструментів для оцінки успішності існуючих програм (бонуси, пільги, тренінги)	Оптимізація програми мотивації, кращі результати для компанії
Коригування мотиваційних програм	Регулярне оновлення даних і коригування програм мотивації в реальному часі	Адаптація до змін в потребах персоналу, підвищення ефективності роботи
Навчання на основі даних	Персоналізовані курси та тренінги, орієнтовані на особисті потреби співробітників	Покращення рівня кваліфікації, швидке кар'єрне зростання співробітників

У рамках цієї програми можна розробити різні рівні досягнень, що мотивуватимуть працівників прагнути до нових вершин, а також організувати щомісячні або щоквартальні змагання з визначенням кращих співробітників у різних номінаціях. Використання таких елементів, як «челенджі», «місії» або «завдання», буде мотивувати співробітників активно брати участь у житті компанії та сприяти розвитку корпоративної культури.

Одним із перших кроків до впровадження цього підходу є створення системи збору і аналізу даних щодо продуктивності працівників, їхніх уподобань, задоволеності роботою, а також рівня залученості в корпоративні процеси. Використання аналітичних інструментів дозволить прогнозувати потреби співробітників у розвитку і відповідно коригувати програми мотивації для досягнення кращих результатів.

Для цього компанії слід впровадити автоматизовані системи збору даних, які будуть інтегровані з HR-системами та іншими корпоративними платформами дасть змогу зібрати велику кількість даних про поведінку працівників: від виконання завдань до участі у різних програмах компанії. Аналіз цих даних дозволить створювати індивідуальні мотиваційні програми для кожного співробітника, орієнтуючись на їхні особисті результати, професійні інтереси та кар'єрні цілі [61, с. 7-10]. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» може використовувати ці дані для визначення найефективніших мотиваційних заходів, наприклад, для виявлення, які бонуси або пільги є найбільш привабливими для працівників, або які аспекти робочого середовища потребують поліпшення для збільшення залученості.

Такий підхід дозволить компанії персоналізувати навчання, кар'єрне зростання і планування розвитку кожного співробітника. Наприклад, використовуючи дані про компетенції і слабкі місця працівників, можна організувати навчання, яке буде найбільш ефективним для кожного окремого працівника, а не для всього колективу в цілому. Завдяки такому аналізу можна також визначити, які фактори найбільше впливають на мотивацію співробітників і на результативність їх роботи. Важливим аспектом є регулярне оновлення даних і коригування мотиваційних програм в реальному часі дозволить оперативно реагувати на зміни в настроях і потребах персоналу, що забезпечить постійну адаптацію стратегії мотивації до нових умов.

Цифровізація системи мотивації в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» є важливим етапом розвитку компанії, оскільки дозволяє створити більш гнучке, прозоре та ефективне середовище для мотивації персоналу. Інтеграція цифрових інструментів дозволить не лише автоматизувати більшість процесів, а й значно підвищити взаємодію з працівниками, покращити персоналізацію мотиваційних заходів і швидкість реакції на зміни в їхніх потребах. Для цього необхідно впровадити інноваційні цифрові платформи для управління мотивацією, що дозволяють оперативно збирати і аналізувати дані про роботу співробітників,

їхні досягнення, участь у корпоративних заходах, а також рівень задоволення роботою.

Таблиця 3.10

Цифровізація системи мотивації в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [62, с. 153-155]

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Єдина цифрова платформа для мотивації	Створення інтегрованої платформи для управління мотивацією та оцінкою результатів	Підвищення ефективності управління мотивацією, зручність доступу
Гейміфікація мотиваційних програм	Впровадження балів, рейтингів, та челенджів для співробітників	Підвищення залученості та мотивації, створення здорової конкуренції
Аналітика ефективності мотиваційних програм	Використання аналітичних інструментів для оцінки результативності мотиваційних програм	Оптимізація програм, коригування стратегії мотивації в реальному часі
Автоматизація нарахування бонусів та пільг	Впровадження автоматизованої системи для обчислення та нарахування винагород	Підвищення прозорості, оперативність у нарахуванні бонусів
Підтримка дистанційних команд	Забезпечення онлайн доступу до мотиваційних програм і результатів для дистанційних співробітників	Полегшення управління гібридними командами, зручність для працівників

Створення єдиної цифрової платформи для мотиваційних програм, яка об'єднуватиме всі інструменти для оцінки ефективності працівників, нарахування бонусів, пільг, а також моніторингу участі у навчальних програмах і внутрішніх конкурсах. Такі платформи можуть включати елементи гейміфікації, де співробітники отримують бали за досягнення у різних сферах діяльності, що стимулює здорову конкуренцію і зростання залученості. Цифрові інструменти допоможуть адаптувати мотиваційні програми під індивідуальні потреби працівників, створюючи персоналізовані рекомендації та можливості для кар'єрного росту, навчання та розвитку. Завдяки таким інструментам компанія зможе швидко реагувати на зміни в настроях і потребах персоналу, коригувати мотиваційні стратегії та прогнозувати їхній вплив на загальні результати діяльності. Впровадження таких технологій дозволить знижувати витрати на неефективні програми і сприятиме підвищенню результативності.

Цифрові інструменти дозволяють зробити процеси нарахування бонусів і пільг більш прозорими та зрозумілими для працівників. Вони зможуть у реальному часі відслідковувати свої досягнення і результати, що підвищує їхню мотивацію [63, с. 663-667]. Крім того, це створить умови для більш ефективного управління дистанційними та гібридними командами, оскільки всі процеси будуть автоматизовані і доступні онлайн, що робить їх більш зручними для працівників і керівництва. Цифровізація мотиваційної системи ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» дозволить значно підвищити ефективність програм, зробити їх більш персоналізованими та адаптованими до потреб кожного працівника.

Таким чином, успішна мотиваційна система дозволяє не лише збільшити ефективність роботи працівників, а й сприяє створенню сприятливого корпоративного середовища. Оскільки ринок праці постійно змінюється, важливо регулярно переглядати існуючі мотиваційні стратегії та адаптувати їх до нових умов. Впровадження новітніх технологій, персоналізація мотиваційних програм, розвиток кар'єрних можливостей та покращення корпоративної культури є основними напрямками для підвищення залученості та лояльності працівників. Удосконалення системи мотивації допомагає «Фокстрот» підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та залучати найкращих фахівців, забезпечуючи стабільний розвиток компанії.

Урахування економічних аспектів під час впровадження нових ініціатив дозволяє визначити ефективність інвестицій, зменшити витрати та забезпечити стійкий розвиток. У цьому контексті обґрунтування заходів повинно включати детальний аналіз витрат і очікуваних результатів від їх реалізації, а також чітке визначення ключових етапів впровадження [64, с. 220-222] (Додаток В).

Очікувані довгострокові результати:

- підвищення рівня задоволення та залученості працівників;
- підвищення ефективності бізнес-процесів через оптимізацію часу та ресурсів;

- зниження витрат на офісні приміщення та комунальні послуги завдяки гібридному формату;
- підвищення конкурентоспроможності компанії завдяки інноваційним підходам у мотивації персоналу;
- зменшення плинності кадрів через персоналізовані програми розвитку та мотивації [65, с. 65-71].

План передбачає запровадження комплексних змін у системі мотивації та організації праці в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ», що дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та залученість працівників, а також створити більш сприятливі умови для їхнього професійного розвитку.

Впровадження гнучкого графіка та можливості для часткового дистанційного виконання роботи є важливим кроком для підвищення ефективності праці та залученості співробітників у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» дозволить працівникам організувати свій робочий час згідно з індивідуальними потребами, що зменшить стрес і підвищить загальний рівень задоволення від роботи. Застосування гнучкого формату роботи допоможе знизити витрати на утримання офісних приміщень, оскільки зменшиться необхідність у великій кількості робочих місць.

Загальний бюджет для реалізації цього заходу складає 800,0 тис. грн, які будуть використані на модернізацію інфраструктури для забезпечення ефективного дистанційного роботи, закупівлю відповідного програмного забезпечення та навчання співробітників. Очікується, що заходи будуть реалізовані протягом 6 місяців, а основними відповідальними відділами будуть HR-відділ та IT-відділ, які забезпечать належне впровадження і підтримку цієї ініціативи. Результатом стане підвищення залученості працівників, покращення їх продуктивності, а також зниження витрат на офісні приміщення та ресурси [66, с. 116-118].

Розробка індивідуальних програм навчання та розвитку для співробітників є важливим етапом у підвищенні кваліфікації персоналу та покращенні загальної продуктивності в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». Підхід

передбачає створення навчальних планів, які будуть відповідати конкретним потребам кожного співробітника, з урахуванням його поточних знань, навичок та кар'єрних цілей. Такий персоналізований підхід дозволяє максимально ефективно використовувати час та ресурси, сприяючи розвитку ключових компетенцій і підвищенню результативності праці.

Для реалізації цього заходу буде виділено 500,0 тис. грн, що покриє витрати на розробку програм, залучення тренерів та закупівлю необхідних навчальних матеріалів. Зазначене впровадження плану навчання та розвитку буде здійснено протягом 6 місяців за участю відділу розвитку персоналу та HR-відділу, які забезпечать організацію та підтримку процесу. Очікувані результати включають підвищення кваліфікації працівників та значне покращення їх продуктивності, що, в свою чергу, позитивно позначиться на загальних бізнес-результатах компанії.

Впровадження елементів гейміфікації в програми мотивації є ефективним способом підвищення залученості співробітників та створення позитивної конкурентної атмосфери в компанії. Гейміфікація передбачає використання елементів ігор, таких як бали, нагороди та змагання, для заохочення працівників до активної участі в різних мотиваційних програмах [67, с. 152-163]. Цей підхід дозволяє не лише стимулювати інтерес до завдань, але й сприяє покращенню командної роботи та взаємодії між працівниками, оскільки багато елементів гейміфікації заохочують колективне змагання та співпрацю. Для реалізації цього заходу буде виділено 600,0 тис. грн, що покриє витрати на розробку концепції, створення інструментів гейміфікації, а також на проведення заходів для популяризації цих програм серед співробітників. Очікується, що програма буде впроваджена протягом 4 місяців, з активною участю HR-відділу та відділу маркетингу, які відповідатимуть за комунікацію та реалізацію проекту. Основними результатами від гейміфікації стануть збільшення участі працівників у мотиваційних програмах, підвищення рівня їх залученості та покращення командної роботи, що позитивно вплине на загальну атмосферу в компанії.

Використання data-driven підходу до мотивації в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» передбачає застосування аналітики даних для моніторингу мотиваційних програм, виявлення ключових трендів та коригування підходів у реальному часі. Збір і аналіз даних про ефективність різних мотиваційних ініціатив дозволяє точно визначити, які програми працюють найкраще, а також виявляти потенційні проблеми, що можуть призводити до зниження залученості співробітників чи високого рівня плинності кадрів [68, с. 62-63]. Дає можливість своєчасно коригувати стратегії мотивації та адаптувати їх під зміни у потребах персоналу, тим самим покращуючи результати. Реалізація цього підходу потребує інвестицій у розробку та впровадження аналітичних платформ та інструментів, що дозволяють збирати та обробляти великі обсяги даних.

Витрати на впровадження складають 1,0 млн. грн, що покривають закупівлю необхідного програмного забезпечення, залучення спеціалістів та проведення навчання для працівників. Реалізація проекту планується протягом 6 місяців, за участі IT-відділу, HR-відділу та відділу аналітики.

Впровадження цифрових платформ для автоматизації мотиваційних процесів у ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» дозволяє ефективно управляти програмами стимулювання, оперативно отримувати зворотний зв'язок та оцінювати результати в реальному часі. Це підвищує прозорість, усуває суб'єктивність у прийнятті рішень і зміцнює довіру працівників до системи мотивації [69, с. 212-218].

Впровадження цифрової платформи для управління мотивацією в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» передбачає орієнтовні витрати на рівні 1350,0 тис. грн. Ці кошти охоплюють закупівлю ліцензійного програмного забезпечення, інтеграцію з внутрішніми HR-системами, навчання персоналу та технічну підтримку. Термін реалізації – 6-12 місяців, відповідальні – IT-відділ та HR-відділ. Очікуваний результат – автоматизація мотиваційних процесів, зменшення адміністративного навантаження та підвищення ефективності стимулювання.

Ефективність запропонованих заходів

Запропонований захід	Очікуваний результат	Відсоткове покращення
Гібридний та гнучкий формат роботи	Зниження витрат на офісні приміщення	20%
	Збільшення залученості працівників	15%
Персоналізоване навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників	25%
	Покращення продуктивності працівників	20%
Гейміфікація мотиваційних програм	Збільшення участі працівників у мотиваційних програмах	30%
	Покращення командної роботи	15%
	Зменшення плинності кадрів	15%
Data-driven підхід до мотивації	Підвищення ефективності мотиваційних програм	20%
Цифровізація системи мотивації	Зниження часу на адміністрування програм	25%
	Підвищення прозорості процесів	30%
Загальний прогноз на ефективність усіх заходів	Покращення ефективності мотиваційної системи	30%
	Зменшення плинності кадрів	15%
	Зростання продуктивності праці в компанії	20%

Загальні витрати на реалізацію комплексної стратегії мотивації персоналу становлять 4250,0 тис. грн. Інвестиції охоплюють:

- впровадження гібридного формату роботи;
- персоналізоване навчання та розвиток;
- гейміфікацію мотиваційних програм;
- використання data-driven підходу;
- цифровізацію системи мотивації.

Ці кошти включають закупівлю інструментів, розробку нових модулів, навчання персоналу та залучення зовнішніх консультантів для реалізації окремих етапів. [70].

Впровадження гнучкого формату роботи, зокрема можливість частково працювати дистанційно, може привести до зниження витрат на офісні приміщення на 15-20%. Окрім того, це дозволить збільшити залученість працівників на 10-15%, оскільки вони зможуть краще поєднувати робочий процес з особистими потребами [72, с.215-221]. Впровадження

персоналізованих програм навчання та розвитку дасть можливість підвищити кваліфікацію працівників на 20-25%, що, в свою чергу, призведе до покращення продуктивності на 18-20%.

Гейміфікація мотиваційних програм зможе підвищити рівень участі співробітників у мотиваційних заходах на 25-30%, а також покращити командну роботу, що сприятиме зменшенню плинності кадрів на 10-15%. Використання data-driven підходу для моніторингу та коригування мотиваційних програм дозволить підвищити їх ефективність на 15-20%, адже регулярний аналіз даних дозволить швидше адаптувати програми до реальних потреб співробітників [73, с.27-31]. Цифровізація системи мотивації автоматизує процеси управління мотивацією та покращить зворотний зв'язок, що дасть змогу знизити час на адміністрування програм на 20-25% і підвищити прозорість на 30%.

Загалом, очікувані результати від впровадження запропонованих заходів дозволяють прогнозувати покращення ефективності мотиваційної системи на 20-30%, зменшення плинності кадрів на 10-15%, а також зростання загальної продуктивності праці в компанії на 15-20%.

Отже, економічне обґрунтування та план реалізації запропонованих заходів є ключовими етапами успішного впровадження будь-яких ініціатив. Обґрунтування дозволяє оцінити доцільність заходів, їхню фінансову ефективність, прогнозовані витрати та потенційні вигоди. Допомагає мінімізувати ризики, обрати оптимальні джерела фінансування та підвищити рентабельність проєкту. План реалізації включає конкретні кроки, строки виконання, відповідальних осіб та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Чітке економічне обґрунтування у поєднанні з детальним планом гарантує ефективність заходів, їхню результативність та відповідність стратегічним пріоритетам.

Висновки до розділу 3

Запропоновано напрями удосконалення мотиваційної стратегії торговельного підприємства на основі комплексного підходу. Було обгрунтовано необхідність модернізації системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних можливостей підприємства та очікувань працівників. Зокрема, запропоновано запровадження системи преміювання, що враховує індивідуальні та колективні результати, гнучких бонусних програм, а також нематеріальних заохочень – сертифікатів, подяк, корпоративних нагород.

Розроблено модель удосконаленої мотиваційної стратегії, яка поєднує фінансові, соціально–психологічні та організаційні чинники. Такий підхід сприяє формуванню прозорості системи оцінювання результатів праці, розвитку командного духу, підвищенню рівня залученості та ініціативності персоналу. Впровадження цієї стратегії передбачає етапність, моніторинг ефективності та зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.

Таким чином, удосконалення системи мотивації має стратегічне значення для стабільного розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталу конкурентоспроможність компанії на ринку. Сучасна мотиваційна стратегія має базуватись на принципах гнучкості, відкритості та орієнтації на людину як ключовий ресурс організації.

ВИСНОВКИ

Розбудова сучасної, гнучкої та результативної системи мотивації персоналу є одним із базових стратегічних напрямів управління будь-яким підприємством. Саме ефективна мотиваційна політика визначає не лише рівень трудової активності працівників, а й їхню ініціативність, відповідальність, готовність до саморозвитку та прагнення досягати цілей організації. У контексті телекомунікаційного бізнесу, де інновації, клієнтоорієнтованість і швидкість реакції на ринкові зміни є вирішальними чинниками успіху, система мотивації стає ключовим елементом конкурентоспроможності. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» виступає показовим прикладом підприємства, яке системно вдосконалює свою кадрову політику, впроваджуючи комплексну модель стимулювання персоналу, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки. Такий підхід дозволяє компанії не лише утримувати високий рівень професіоналізму працівників, а й забезпечувати сталість розвитку в умовах ринкової турбулентності.

Мотиваційна стратегія компанії базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, що створює синергетичний ефект. Матеріальні стимули включають конкурентну заробітну плату, преміальні програми, бонуси за результативність, участь у прибутках компанії та соціальні пакети, які формують фінансову стабільність і підкріплюють відчуття справедливості. Проте не менш важливим є нематеріальний блок стимулів – розвиток корпоративної культури, підтримка кар'єрного зростання, доступ до навчальних програм, створення комфортного психологічного клімату та можливість реалізації власних ідей. Саме баланс цих двох напрямів забезпечує стійку мотивацію працівників, підвищує їхню лояльність до компанії та знижує ризики плинності кадрів, що є особливо актуальним для великої корпорації, орієнтованої на інновації.

Важливим чинником сучасної мотиваційної системи є впровадження гнучких форм зайнятості, що відповідають світовим тенденціям розвитку

трудових відносин. Практика дистанційної роботи, адаптивного графіка та автономного планування робочого часу дає змогу працівникам поєднувати професійну діяльність із особистими потребами, знижуючи рівень стресу та вигорання. Така гнучкість сприяє формуванню культури довіри між керівництвом і персоналом, розвиває відповідальність працівників і водночас підвищує загальний рівень продуктивності. Для компанії це означає можливість залучення талановитих фахівців із різних регіонів, розширення кадрового потенціалу та зростання репутаційної привабливості як роботодавця.

Інноваційні підходи у сфері мотивації, зокрема впровадження принципів гейміфікації, відіграють дедалі більшу роль у сучасних організаціях. Елементи ігрової взаємодії – система балів, рейтингів, внутрішніх конкурсів і відзнак – формують додаткову зацікавленість у працівників, розвивають командний дух і підтримують атмосферу здорової конкуренції. Такі методи стимулювання активізують внутрішні резерви співробітників, підвищують рівень емоційної залученості й сприяють формуванню позитивної корпоративної ідентичності. Гейміфікація стає ефективним інструментом не лише для підвищення продуктивності, а й для створення позитивного емоційного середовища, у якому працівники відчують задоволення від процесу роботи.

Важливою складовою нової моделі мотивації є цифровізація управлінських процесів. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють проводити системний моніторинг результативності праці, відстежувати поведінкові патерни працівників і на основі отриманих даних оперативно адаптувати стимули. Це забезпечує прозорість, об'єктивність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Персоналізація мотиваційних механізмів – ще один важливий тренд, що полягає у врахуванні індивідуальних потреб і цілей співробітників. Такий підхід дозволяє кожному працівнику відчувати себе цінним елементом організаційної системи, що безпосередньо впливає на його професійну активність та ініціативність.

Корпоративна культура ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» формується як середовище партнерства, відкритості та взаємоповаги. Компанія активно розвиває

інструменти внутрішніх комунікацій, спрямовані на формування єдиних цінностей, зміцнення командної взаємодії та підтримку принципів інклюзивності. Практика відкритого діалогу між керівництвом і працівниками сприяє виникненню відчуття залученості, підвищенню довіри та формуванню стабільної організаційної атмосфери. Такий підхід дозволяє мінімізувати конфлікти, сприяє розвитку творчого потенціалу колективу та стимулює прагнення до професійного самовдосконалення.

Розбудова ефективної системи мотивації в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» є безперервним процесом, який передбачає постійний аналіз результатів, виявлення слабких сторін і вдосконалення мотиваційних механізмів відповідно до змін зовнішнього середовища. Компанія активно впроваджує цифрові HR-платформи, що дозволяють автоматизувати управління персоналом, здійснювати оцінку компетенцій, відстежувати динаміку професійного зростання й своєчасно реагувати на запити працівників. Такі інноваційні рішення не лише оптимізують управлінські процеси, а й підвищують рівень прозорості та довіри до системи стимулювання.

Таким чином, комплексна мотиваційна стратегія ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» демонструє ефективність сучасного інтегрованого підходу до управління персоналом, що поєднує економічні, соціально-психологічні та технологічні чинники. Ефективна мотиваційна система сприяє не лише підвищенню економічних показників, але й формує довгострокову основу сталого розвитку організації, зміцнюючи її позиції як одного з лідерів українського телекомунікаційного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
2. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 29-35.
3. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 12. С. 188-200.
4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178-186.
5. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.
6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
8. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.
9. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
10. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117.

11. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.
12. Білоус С.П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць № 1-2 (278-279)*, 2021. С. 53-58.
13. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2021. С. 184-205.
14. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. Вип. 1. С. 26-31.
15. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Вип. 5. Т. 23. С. 56-60.
16. Дудко С.В., Маклаков С.М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 148-155.
17. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49-52.
18. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472-477.
19. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 139-141.
20. Кичко І.І., Зеленьак І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку* : монографія. Київ : Кондор, 2016. С. 88-96.

21. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 2. С. 180-184.

22. Клочко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Економічні науки. 2017. № 1. С. 141-147.

23. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46-57.

24. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94-100.

25. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.

26. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

27. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204-209.

28. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». *Clarity Project*: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/43890029> (дата звернення: 11.10.2025).

29. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» *Vkursi*: веб-сайт. URL: <https://vkursi.pro/card/pryvatne-aktsionerne-tovarystvo-kyivstar-https://vkursi.pro/card/tov-ftd-ryteyl-4389002921673832> (дата звернення: 11.10.2025).

30. ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ». *OpenDataBot*: веб-сайт. URL <https://opendatabot.ua/c/43890029> (дата звернення: 11.10.2025).

31. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26-31.
32. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22-23.
33. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108-111.
34. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. *Научний вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3. С. 200–206.
35. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109-115
36. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С.54-59.
37. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102
38. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
39. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376-383.
40. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22-28.
41. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26-34.

42. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347-352

43. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90-95.

44. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.

45. Серета О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232.

46. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.

47. Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М., Князев С.І., Лях О.В., Чекіна В.Д., Череватський Д.Ю. Смарт–промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення : монографія. Київ, 2019. 464 с.

48. Вишневський В.П. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ, 2018. 156 с.

49. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72-76.

50. Проданова Л.В., Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України. Чернігів, 2018. С. 122-134.

51. Ткаченко В.Ю., Степанюк Т.П. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. Монографія. Київ, 2015. 378 с.

52. Федорова Ю.В., Бабенко К. Є., Малихіна Я.А., Ярмош О.В., Малихіна В.М. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки : Збірник наукових праць «Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики» (30 вересня 2019 р.): у 2 т. Львів, 2019. Т. 2. С. 501-504

53. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275.

54. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико–методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

55. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53-65.

56. Гринько Т.В. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу підприємств в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: економічні науки. 2018. № 35. С. 281-287.

57. Данилейчук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 10. С. 247-253.

58. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С.59-63

59. Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101-105.

60. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2–ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

61. Міненкова З.В. Матеріальне стимулювання в організаціях на сучасному етапі. *Політика, економіка та інновації*. 2017. №7. С. 7-10

62. Улянов С.С. Роль сучасних методів матеріального стимулювання персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 9 (247). С. 153-155.

63. Малюченко К.О. Основні проблеми матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств у транзитивній економіці. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 663-667.

64. Пономарьова Є.А. Стимулювання як ефективний метод управління персоналом. *Управління в умовах глобальних світових трансформацій: економіка, політика, право*. 2016. С. 220-222.

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

66. Герасимчук О.С. Порівняльний аналіз мотивації праці в Японії та США. *Нова наука: від ідеї до результату*. 2016. № 4-1. С. 116-118.

67. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. № 1. 2020. С 152-163

68. Баліцька В. І. Доходи та рентабельність діяльності підприємств України: макроекономічна оцінка. Формування ринкових відносин в Україні : монографія. Харків. 2016. С 62-63.

69. Белова О. І. Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3. С. 212-218.

70. Дослідження О. Іващука «Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації», 2025. підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С 120-123

71.

72. Сазонова Т. А., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 215–221.

73. Шевчук О. А. Кадрова логістика: навч. пос. Київ: КПІ Ігоря Сікорського. 2022. 99 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегія розвитку мотиваційної системи в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [45]

Компонент стратегії	Опис та конкретні дані
Матеріальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> – Конкурентоспроможні заробітні плати. – Бонуси за досягнення результатів (перевиконання плану продажів).
Нематеріальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> – Визнання досягнень (нагороди, грамоти). – Програми розвитку кар'єри (можливість просування по службі).
Медичне страхування	<ul style="list-style-type: none"> – Повне медичне страхування для співробітників та їхніх родин. – Профілактичні медогляди для персоналу.
Соціальні пільги	<ul style="list-style-type: none"> – Бонуси для родин співробітників. – Програми підтримки здоров'я (спортзали, оздоровчі заходи).
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> – Створення атмосфери взаємоповаги та підтримки. – Програми командоутворення та корпоративні заходи.
Гнучкість робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи. – Підтримка балансу між роботою та особистим життям.
Кар'єрний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – Програми навчання та підвищення кваліфікації. – Можливості для кар'єрного росту (внутрішні вакансії).
Інноваційні підходи	<ul style="list-style-type: none"> – Використання цифрових технологій для оцінки мотивації та зворотного зв'язку. – Впровадження нових методів оцінки ефективності.
Підтримка лояльності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – Програми лояльності для довгострокових співробітників. – Створення умов для стабільної та комфортної роботи.
Оцінка ефективності мотиваційної системи	<ul style="list-style-type: none"> – Регулярні опитування серед співробітників. – Аналіз ефективності мотиваційних інструментів через внутрішні системи управління.

Гнучкість робочого часу в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ» [51, с.126–131]

Компонент гнучкості робочого часу	Опис та конкретна інформація
Гнучкий графік роботи	Співробітники мають можливість визначати зручний для себе час початку та завершення робочого дня залежно від особистих потреб.
Дистанційна робота	Можливість працювати з дому або інших місць, що дозволяє співробітникам організувати робочий процес з максимальною зручністю.
Підтримка особистих потреб	Гнучкість у плануванні робочого часу допомагає працівникам поєднувати професійні обов'язки з особистими справами.
Зниження стресу та вигорання	Можливість адаптувати робочий графік під індивідуальні потреби знижує рівень стресу та вигорання серед працівників.
Покращення продуктивності	Гнучкість дозволяє співробітникам працювати в найефективніші для них години, що сприяє підвищенню результативності роботи.

**Економічне обґрунтування та план реалізації запропонованих заходів для
ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»**

Крок/Етап	Опис заходу	Очікувані витрати (тис. грн.)	Очікувані результати	Термін реалізації
1. Гібридний та гнучкий формат роботи	Впровадження гнучкого графіка та можливості для часткового дистанційного виконання роботи	800,0	Підвищення залученості працівників, зменшення витрат на офісне приміщення	6 місяців
2. Персоналізоване навчання та розвиток	Розробка індивідуальних програм навчання та розвитку для співробітників відповідно до їхніх потреб	500,0	Підвищення кваліфікації працівників, покращення продуктивності	6 місяців
3. Гейміфікація мотиваційних програм	Впровадження елементів гейміфікації (балів, нагород, змагань) в програми мотивації для підвищення залученості	600,0	Збільшення участі працівників у мотиваційних програмах, покращення командної роботи	4 місяці
4. Data-driven підхід до мотивації	Використання аналітики даних для моніторингу мотивації, виявлення трендів та коригування підходів	1000,0	Підвищення ефективності мотиваційних програм, зменшення плинності кадрів	6 місяців
5. Цифровізація системи мотивації	Впровадження цифрових платформ для автоматизації управління мотивацією та оцінки ефективності програм	1350,0	Автоматизація процесів, покращення зворотного зв'язку, підвищення прозорості	6-12 місяців
Загальні витрати на реалізацію заходів: 4,250,000 грн.				

Стратегія розвитку мотиваційної системи в ТОВ «ФТД РІТЕЙЛ»

Компонент стратегії	Опис та конкретні дані	Методи реалізації	Очікувані результати
Матеріальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> – Конкурентоспроможні заробітні плати. – Бонуси за досягнення результатів (перевиконання плану продажів). 	<ul style="list-style-type: none"> – Встановлення чітких планів для досягнення цілей. – Щомісячні премії. 	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення та утримання кваліфікованих співробітників. – Підвищення продуктивності.
Нематеріальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> – Визнання досягнень (нагороди, грамоти). – Програми розвитку кар'єри (можливість просування по службі). 	<ul style="list-style-type: none"> – Організація корпоративних подій для відзначення досягнень. – Введення програми «Співробітник місяця». 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення мотивації співробітників. – Підвищення рівня задоволення від роботи.
Медичне страхування	<ul style="list-style-type: none"> – Повне медичне страхування для співробітників та їхніх родин. – Профілактичні медогляди для персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підписання договорів із медичними закладами. – Організація планових оглядів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Покращення здоров'я співробітників. – Зниження рівня хворобливості та відсутності на роботі.
Соціальні пільги	<ul style="list-style-type: none"> – Бонуси для родин співробітників. – Програми підтримки здоров'я (спортзали, оздоровчі заходи). 	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка спортивних заходів для співробітників. – Надання родинних бонусів до свят. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення загального добробуту співробітників. – Поліпшення іміджу компанії.
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> – Створення атмосфери взаємоповаги та підтримки. – Програми командоутворення та корпоративні заходи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Організація командних будівельних заходів. – Регулярні корпоративні зустрічі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня комунікації та співпраці. – Формування позитивної атмосфери в колективі.
Гнучкість робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи. – Підтримка балансу між роботою та особистим життям. 	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження системи гнучкого графіку. – Створення можливостей для роботи з дому. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження стресу та покращення продуктивності. – Підвищення задоволення співробітників від роботи.
Кар'єрний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – Програми навчання та підвищення кваліфікації. – Можливості для кар'єрного росту (внутрішні вакансії). 	<ul style="list-style-type: none"> – Організація внутрішніх тренінгів. – Створення програм для підтримки лідерів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня кваліфікації персоналу. – Зростання внутрішньої мобільності.

Інноваційні підходи	<ul style="list-style-type: none"> – Використання цифрових технологій для оцінки мотивації та зворотного зв'язку. – Впровадження нових методів оцінки ефективності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження програм для автоматизації оцінки співробітників. – Використання анкетування та фокус-груп. 	<ul style="list-style-type: none"> – Покращення процесу зворотного зв'язку. – Підвищення ефективності управління мотивацією.
Підтримка лояльності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – Програми лояльності для довгострокових співробітників. – Створення умов для стабільної та комфортної роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Введення програм лояльності та нагород для співробітників із тривалим стажем. – Організація комфортних робочих умов. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення лояльності до компанії. – Зменшення плинності кадрів.
Оцінка ефективності мотиваційної системи	<ul style="list-style-type: none"> – Регулярні опитування серед співробітників. – Аналіз ефективності мотиваційних інструментів через внутрішні системи управління. 	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження регулярних опитувань та анкетувань. – Використання спеціальних програм для моніторингу результатів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення точності оцінки ефективності. – Підвищення ефективності мотиваційних програм.