

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та правління  
Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

здобувача **Шалапути Віти Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Решетняк Т.І.

**Робота допущена до захисту перед  
кзменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Київ 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Поняття та способи стимулювання персоналу бізнес-організації	5
1.2 Зміст та структура управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	11
1.3 Показники результативності управління стимулюванням персоналу	16
РОЗДІЛ 2	21
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ»	21
2.2 Оцінювання результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ»	35
2.3 Програма заходів з підвищення результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ»	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному діловому середовищі людські ресурси є найціннішим активом будь-якої компанії. Саме працівники забезпечують виконання основних бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на досягнення цілей організації, її продуктивність та потенціал для зростання. Однією з ключових проблем, з якою стикаються сучасні підприємства, є підвищення ефективності праці персоналу. Успіх у вирішенні цього питання значною мірою залежить від ефективності системи мотивації, що діє в компанії. Правильно розроблена та впроваджена система стимулів здатна суттєво підвищити продуктивність співробітників, спонукаючи їх до більш якісної та результативної роботи, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Ефективна система стимулювання персоналу відіграє ключову роль у спонуканні працівників докладати максимальних зусиль для досягнення стратегічних цілей компанії. Однак перед керівництвом постає складне завдання – отримати максимальну віддачу від наявних трудових ресурсів. Основою для побудови дієвої системи мотивації є задоволення потреб співробітників. Проте повністю задовольнити всі потреби кожного працівника практично неможливо, оскільки вони є динамічними та постійно змінюються. Тому виникає необхідність постійно вдосконалювати та розвивати інструменти стимулювання, адаптуючи їх до мінливих вимог та очікувань персоналу. Лише за таких умов система мотивації зможе ефективно спонукати співробітників до високопродуктивної праці в інтересах організації.

**Мета дослідження** - розробка програми заходів з підвищення результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ “МНС ІНВЕСТМЕНТ”.

### **Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:**

- розглянути поняття та способи стимулювання персоналу бізнес-організації;
- опрацювати зміст та структуру управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;

- дослідити показники результативності управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ";
- оцінити результативність управління стимулюванням персоналу ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ";
- сформулювати програму заходів з підвищення результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ".

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та прикладний інструментарій управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

**Об'єктом** дослідження є управління людським ресурсом бізнес-організації.

**Методи дослідження.** У даному дослідженні було застосовано комплекс різноманітних методів та підходів. Спочатку, використовуючи методи індукції та синтезу, було проаналізовано визначення терміну "стимулювання", запропоновані різними вченими. Далі для глибокого вивчення самого процесу мотивації, його складових елементів, функцій, видів тощо застосовувались методи аналізу та інтерпретації. Метод порівняння дозволив виявити відмінності між процесами мотивування та стимулювання. Системний підхід застосовувався для комплексного розгляду сукупності методів мотивації персоналу. Під час збору інформації про конкретну бізнес-організацію використовувався метод спостереження. Також були проведені емпіричні дослідження, зокрема опитування працівників даної компанії. Для аналізу вже існуючих методів мотивації, що застосовуються ТОВ "МНС ІНВЕНСТМЕНТ", застосовувались методи аналізу, синтезу, групування та інтерпретації. Нарешті, для формулювання висновків дослідження використовувався метод узагальнення зібраної інформації., а також графічні методи для інтерпретації результатів дослідження.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що його

результати можуть бути використані для впровадження розроблених пропозицій щодо підвищення результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ “МНС ІНВЕСТМЕНТ” Розроблені пропозиції дозволять значно підвищити ефективність підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** Для написання цієї роботи було використано результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених і науковців, в роботах яких висвітлювалося питання управління стимулюванням персоналу і особливості удосконалення даного процесу.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел з 32 найменування. В роботу входять 10 таблиць, 12 рисунки Загальний обсяг роботи – 66 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Поняття та способи стимулювання персоналу бізнес-організації

У теперішніх реаліях конкурентної економіки та ринкових відносин кожне підприємство прагне досягти успіху та ефективно працювати. Одним з ключових чинників такого успіху є належне стимулювання працівників в організації, оскільки людські ресурси є найціннішим активом.

У системі управління персоналом підприємства важлива роль належить мотивації і стимулюванню персоналу. Управління персоналом за допомогою стимулювання праці передбачає використання всіх існуючих способів контролю за поведінкою працівників. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, щоб виявити, як вони поєднуються, і як вони взаємодіють. Стимули впливають на мотиви людини, які формуються під впливом багатьох обставин. Як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання присутні [1].

Перш за все, вивчаючи шляхи вдосконалення системи стимулювання працівників підприємства, варто розібратися з витокami терміну "стимулювання" та поглядами науковців на це поняття, що дозволить сформулювати власне розуміння проблеми.

Таблиця 1.1– Сутність визначення поняття «стимулювання» з погляду різних авторів

Автор	Сутність визначення "Стимулювання"
А.М. Колот, С.О.Цимбалюк	це зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, яка впливає на поведінку працівника у сфері праці. Це матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає можливість працівнику реалізувати себе не лише як професіонала, але і як особистість
В.П.Сладкевич	процес використання конкретних стимулів, що впливають на трудову поведінку працівника для задоволення інтересів працівника і керівництва
Гетьман О.О	це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи не матеріальній винагороді
В.М. Петюх	це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій
В.А. Бортник	це сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу
С.С. Занюк	–це процес використання різноманітних стимулів для мотивування працівників, де стимули виконують роль важелів впливу, які викликають дію відповідних мотивів

Джерело : за даними [1-6].

Хоча перелік визначень, наведених у таблиці 1, не є вичерпним і постійно змінюється, він дозволяє провести дослідження поняття «стимулювання» з точки зору автора. Така різноманітність визначень свідчить, що стимулювання праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. Необхідно вивчати потреби працівників, запроваджувати сучасні методи стимулювання для досягнення як цілей працівників, так і цілей підприємства

Стимулювати — це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Чим вища якість робочої сили, досконаліші трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють заінтересованість справами організації, її цілями [1].

Отже, проаналізувавши різні підходи до визначення сутності мотивації, можна сформулювати власне бачення щодо цього аспекту. Стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації.

Ефективне стимулювання працівника сприяє насамперед підвищенню загальної продуктивності праці, тобто вирішення економічних завдань на користь підприємства. Отже, стимулювання праці використовує всі керуванні методи мотивації, впливу, винагороди: адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні. При цьому адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т.п. У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні [2].

В останні роки спеціалісти з управління персоналом знаходять все більше і більше способів мотивувати своїх працівників. Використовуються не лише традиційні

економічні методи стимулювання, такі як високі зарплати та бонуси, але й неекономічні методи. Такими способами є організаційні та морально-психологічні [4].

Ефективне стимулювання персоналу дозволяє вирішити низку важливих завдань, а саме: залучати, мотивувати та утримувати висококваліфікованих фахівців; підвищувати продуктивність та якість праці; знижувати плинність кадрів та абсентеїзм; формувати позитивний імідж організації. Тому управління стимулюванням персоналу є одним із пріоритетних напрямів діяльності менеджменту будь-якої сучасної бізнес-організації.

Якщо говорити про види стимулювання персоналу, то варто зауважити, що існує безліч наукових підходів до їх характеристики. Для ефективного стимулювання персоналу бізнес-організації застосовується широкий спектр різноманітних методів та інструментів. Розглянемо основні види стимулювання персоналу в ефективному управлінні бізнес-організацією. Їх можна поділити на дві основні групи: матеріальні та нематеріальні способи стимулювання.

Матеріальні способи стимулювання включають в себе: системи оплати праці (заробітна плата, надбавки, премії), соціальні виплати та пільги (медичне страхування, пенсійні програми, оплата навчання), участь у прибутках та акціонерному капіталі. Нематеріальні способи стимулювання охоплюють: кар'єрний розвиток та професійне зростання, збагачення змісту праці, визнання досягнень та нематеріальне заохочення, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Комплексне використання різноманітних матеріальних та нематеріальних способів стимулювання дозволяє бізнес-організаціям істотно підвищувати мотивацію персоналу та досягати високих результатів у своїй діяльності.

Морально-психологічні методи стимулювання не менш важливі, ніж матеріальні та організаційні. До найпоширеніших належать:

- Створення умов, за яких працівники відчуватимуть професійну гордість, усвідомлюватимуть цінність своєї роботи та відповідальність за її виконання.
- Забезпечення можливостей для реалізації здібностей працівників, вияву їхньої індивідуальності в праці, постановки викликів та демонстрації результатів з зазначенням авторства.
- Визнання заслуг працівників - публічне (привілеї, компенсації) або приватне (згадки, привітання).
- Надихання працівників високою метою організації, заохочення ефективної та самовідданої праці.
- Підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі на засадах взаємоповаги, довіри, терпимості до невдач, уваги керівництва до підлеглих і заохочення розумного ризику [5].

Окрім того, поєднання матеріальних, організаційних і соціально-психологічних мотиваційних аспектів відбувається через кар'єрне зростання та можливість набуття часток власності компанії працівниками. Це забезпечує високу зарплату, змістовну роботу, можливість прийняття рішень, підвищення статусу, відчуття причетності до бізнесу - економічні, організаційні та моральні мотиви відповідно.

## **1.2 Зміст та структура управління стимулюванням персоналу бізнес-організації**

Управління стимулюванням персоналу є комплексним процесом, який об'єднує кілька ключових аспектів: розвиток професійних навичок та знань працівників, підвищення їхньої компетентності, а також застосування різноманітних

мотиваційних інструментів та стимулів для спонукання до високопродуктивної праці. Основною метою цього процесу є забезпечення злагодженого поєднання навчання, професійного вдосконалення персоналу з ефективними методами мотивування та заохочення, які відповідають загальній стратегії розвитку організації. Таким чином, управління мотивацією передбачає комплексний підхід, спрямований на безперервне зростання компетенцій працівників та формування у них міцної мотивації для досягнення високих результатів в роботі.

Перед керівництвом компаній постає важливе завдання - розробити ефективну модель удосконалення засобів мотивації персоналу, яка була б актуальною для сучасних українських підприємств. Метою такої моделі є забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні їхньої продуктивності праці та максимальній реалізації їхнього трудового потенціалу. На даний момент більшість вітчизняних підприємств надають перевагу матеріальним формам мотивації, таким як заробітна плата та премії. Водночас, нематеріальні форми мотивації залишаються недостатньо розвиненими і потребують удосконалення. Тому новітня модель має передбачати збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які б комплексно сприяли підвищенню мотивації персоналу [6].

Структура управління стимулюванням персоналу в бізнес-організації є багаторівневою і охоплює різні підрозділи, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної мотивації співробітників. Ця структура дозволяє комплексно підходити до питань стимулювання, враховуючи стратегічні цілі організації, потреби різних категорій персоналу та специфіку окремих підрозділів. На вищому керівному рівні, рада директорів або виконавчий комітет визначають загальні стратегічні напрямки та цілі системи стимулювання персоналу. Вони затверджують бюджет на реалізацію відповідних програм і регулярно оцінюють ефективність впровадженої системи мотивації. Їхня роль полягає у встановленні загального бачення та пріоритетів щодо стимулювання працівників. Ключову роль у розробці та

впровадженні системи стимулювання відіграє HR-департамент (відділ управління персоналом). HR-директор, керуючи цим підрозділом, координує роботу різних відділів для забезпечення узгодженості та ефективності стимулюючих заходів. Зокрема, відділ компенсацій та пільг розробляє та адмініструє програми матеріальних стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси та різноманітні пільги. Вони також відстежують відповідність цих програм ринковим стандартам та внутрішнім політикам організації. Відділ навчання та розвитку відповідає за впровадження програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників. Ці програми є важливим нематеріальним стимулом, оскільки дозволяють співробітникам розвивати свої навички, бути затребуваними на ринку праці та мати можливості для подальшого кар'єрного зростання [7].

Крім того, в структурі HR-департаменту може існувати відділ корпоративної культури та комунікацій, який відповідає за розробку та реалізацію програм нематеріального стимулювання, таких як визнання досягнень співробітників, різноманітні нагороди, формування позитивної корпоративної культури та залучення персоналу. Вони організують внутрішні комунікації, інформаційні кампанії та заходи, спрямовані на підвищення мотивації та лояльності працівників.

Важливу роль у впровадженні системи стимулювання відіграють менеджери середньої ланки (лінійні менеджери). Вони безпосередньо взаємодіють з підлеглими, допомагають реалізовувати стимули на практиці та забезпечують зворотний зв'язок HR-департаменту щодо ефективності програм стимулювання. Лінійні менеджери найкраще розуміють потреби та мотивацію своїх співробітників, що дозволяє їм адаптувати програми стимулювання до конкретних умов роботи в їхніх підрозділах.

Для забезпечення збалансованого підходу до стимулювання персоналу в організації може створюватися комітет з питань стимулювання, до складу якого входять представники різних підрозділів. Цей комітет розглядає пропозиції щодо

вдосконалення системи стимулювання, оцінює результати впроваджених програм та пропонує необхідні зміни для підвищення їх ефективності.

Також для реалізації конкретних проектів у сфері стимулювання можуть створюватися тимчасові робочі групи, які займаються розробкою, тестуванням та впровадженням нових ініціатив, аналізом їх результатів та коригуванням програм відповідно до отриманих даних.

Ефективне функціонування системи стимулювання персоналу потребує використання спеціалізованих інформаційних систем для управління даними про співробітників, обліку нарахувань, пільг і бонусів. Ці системи дозволяють автоматизувати багато процесів, забезпечуючи точність і ефективність управління стимулюванням.

У деяких випадках організація може залучати зовнішніх консультантів для аналізу та оптимізації систем стимулювання. Консультанти можуть проводити тренінги, надавати експертні поради та допомагати впроваджувати передові практики у сфері управління персоналом.

Таким чином, структура управління стимулюванням персоналу в бізнес-організації є комплексною і багаторівневою, охоплюючи як стратегічний рівень вищого керівництва, так і спеціалізовані підрозділи HR-департаменту, лінійних менеджерів, комітети та робочі групи. Ефективна взаємодія між цими елементами забезпечує системний підхід до мотивації співробітників, враховуючи потреби різних категорій персоналу, специфіку окремих підрозділів та стратегічні цілі організації в цілому.

В основі процесу мотивації працівника до трудової діяльності лежать три елементи: потреба, та стимул. Потреба характеризується як потреба в певних благах, таких як матеріальні, соціальні та духовні. Це стан, який «штовхає» людину до виконання певних дій, необхідних для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може змінити очікування працівника та поведінку в різних ситуаціях.

Збільшення зусиль спрямовано на задоволення потреб працівника. Те, що змушує людину діяти певним чином, називається мотивом. Мотив існує «внутрішньо» людини та має «особистий» характер. Мотивація визначає, що робити і як це зробити. Психологічні процеси і мотиви завжди пов'язані і утворюють складний механізм мотивації [9].

Стимули — це додатковий компонент механізму мотивації, який сприяє формуванню мотивів. Зусилля стимулюють діяльність працівників, що призводить до підвищення продуктивності праці та збільшення заробітної плати. Це також дає можливість розвивати кар'єру за спеціалізаціями в організації та підвищує творчий потенціал працівників. Прагнення працівника просування по службовій драбині, його участь у управлінні підприємством і прийняття рішень в організації є мотиваторами.

На мою думку, основним компонентом механізму мотивації є як потреба працівника, так і його мотивація. Працівники виконують роботу, яка дає їм задоволення або незадоволення за допомогою стимулів, які пропонує підприємство. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити. Після цього весь процес задоволення потреб відновлюється.

Часто поняття "мотив" та "стимул" плутають або ставлять між ними знак рівності. Проте існує різниця між ними. Стимул - це певні блага або заохочення, які пропонуються ззовні (наприклад, винагорода, премія, кар'єрний ріст). А мотив - це внутрішнє прагнення особи отримати ці блага.

Стимули є зовнішніми спонуками до дій, вони мають певну ціль. А мотиви, хоча і спонукають до роботи, включають в себе як очікувану винагороду (стимул), так і особисті причини людини. Стимул перетворюється на мотив, коли людина його усвідомлює та приймає.

В економічній літературі вважається, що основним рушієм впливу на працівників є саме стимули. Часто науковці ототожнюють поняття "стимулювання" та "мотивування", проте між ними є відмінності [10].

Мотивування полягає у визначенні та задоволенні потреб як працівників, так і організації. А стимулювання є інструментом мотивування - застосуванням зовнішніх впливів на працівників. Тобто мотивування спрямоване на зміну існуючої ситуації, а стимулювання - на закріплення цієї зміни. Отже, мотивація працівників є результатом процесів мотивування та стимулювання. Хороша система управління стимулюванням персоналу розрізняє відповідальність і обов'язки між різними рівнями та підрозділами організації [11].

### **1.3 Показники результативності управління стимулюванням персоналу**

(KPI) — це показники діяльності підрозділу або підприємства, які допомагають організації досягти стратегічних і тактичних цілей. Система KPI дозволяє вирішити три основні проблеми: 1) встановити цілі для кожного працівника відповідно до цілей і завдань компанії та кожного підрозділу; 2) проводити оцінку кожного працівника за ступенем досягнення поставлених цілей; і 3) винагороджувати працівників за їхні досягнення.

Термін "ключові показники ефективності" (КПЕ) є дослівним перекладом усталеного англійського виразу "key performance indicators (KPI)". В англійській літературі також використовуються інші терміни із схожим значенням, які згодом були перекладені українською мовою: "показники ефективності" або "виробничі показники" (performance indicators - PI), "ключові показники результативності" (key results indicators - KRIs) [19].

Згідно з наведеною інформацією, ключові показники ефективності (KPI) пропонується поділити на чотири групи:

1. Цільові показники демонструють, наскільки близько компанія наблизилася до досягнення своїх стратегічних цілей. Прикладами є показник рентабельності продажів та кількість нових залучених клієнтів.

2. Процесні показники відображають ефективність різних бізнес-процесів у компанії. Вони допомагають оцінити, чи є можливість оптимізувати певні процеси для підвищення їх швидкості та зниження витрат без шкоди для якості. Серед таких показників - рентабельність виробництва, економічний ефект від впровадження нових процесів.

3. Проектні показники пов'язані з конкретними проектами та демонструють загальну результативність їх реалізації, а також ефективність окремих робіт у їх межах. Прикладами є рентабельність інвестицій у проект, питома вага прибутку від впровадження проекту в загальному обсязі валового прибутку компанії.

4. Показники зовнішнього середовища - це індикатори, на які компанія не може безпосередньо вплинути, однак повинна враховувати їх при розробці, наприклад, цільових показників. До них відносяться сформовані ринкові ціни, їх коливання тощо.

Оцінка результативності системи управління стимулюванням персоналу в роздрібній торгівлі потребує комплексного аналізу різноманітних показників. Ключову роль відіграють показники продажів, які відображають безпосередній вплив мотивації працівників на фінансові результати організації. Сюди входять обсяг продажів на одного працівника, приріст загального обсягу продажів порівняно з попереднім періодом, середній розмір покупки та кількість повторних покупок, що демонструє лояльність клієнтів [20].

Важливим є також аналіз показників обслуговування клієнтів, адже високий рівень сервісу є запорукою задоволеності споживачів та їх прихильності до компанії. Це, зокрема, рівень задоволеності за результатами опитувань, кількість скарг, час очікування в черзі на касі та кількість додаткових продажів.

Продуктивність торгового персоналу безпосередньо впливає на ефективність системи стимулювання. Для її оцінки використовуються такі показники, як час очікування консультації продавця, кількість консультацій на одного працівника, дотримання стандартів обслуговування та кількість залучених нових клієнтів.

Окрему групу становлять показники, що характеризують ефективність системи винагород, зокрема середня заробітна плата торгового персоналу, частка премій та бонусів у їхній оплаті праці, а також співвідношення фонду оплати праці до обсягу продажів.

Важливим елементом є аналіз показників навчання та розвитку персоналу: витрати на навчання, кількість годин навчання на одного продавця та відсоток працівників, які пройшли спеціалізовані тренінги.

Нарешті, для оцінки системи стимулювання необхідно враховувати показники залученості та лояльності торгового персоналу, такі як рівень їх задоволеності за опитуваннями, коефіцієнт плинності кадрів серед продавців та кількість працівників, які отримали просування по кар'єрних сходах.

Регулярний моніторинг усіх згаданих показників та їх комплексний аналіз дозволяє керівництву роздрібної торгової організації своєчасно виявляти слабкі місця в системі стимулювання персоналу та вживати необхідних заходів для підвищення її ефективності, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на обсяги продажів, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати компанії.

Таблиця 1.2 - Формули показників результативності

Показник	Формула
Обсяг продажів на одного працівника	Обсяг продажів за період / Середня кількість працівників за період
Приріст обсягу продажів	(Обсяг продажів поточного періоду - Обсяг продажів минулого періоду) / Обсяг продажів минулого періоду $\times 100\%$
Середній розмір покупки (середній чек)	Загальний обсяг продажів за період / Кількість покупок за період
Рівень задоволеності клієнтів	(Кількість задоволених клієнтів за опитуванням / Загальна кількість опитаних клієнтів) $\times 100\%$
Час очікування в черзі на касі	Сумарний час очікування всіх клієнтів / Кількість обслугованих клієнтів
Частка бонусів та премій у структурі оплати праці продавців	(Сума виплачених бонусів та премій продавцям / Загальний фонд оплати праці продавців) $\times 100\%$
Витрати на навчання торгового персоналу	Загальні витрати на навчання торгового персоналу / Середня кількість продавців за період
Коефіцієнт плинності кадрів серед продавців	(Кількість звільнених продавців за період / Середня кількість продавців за період) $\times 100\%$

Джерело: за даними [19-20].

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності (KPI) є:

- Прозорість - мотивація співробітників безпосередньо пов'язана з досягненням цілей компанії, що робить систему KPI зрозумілою та прозорою.
- Чіткість - співробітники чітко розуміють свої цілі та завдання, які взаємопов'язані з загальними цілями та завданнями підприємства.

- Вимірюваність - ефект від впровадження системи КРІ можна виразити у фінансових та кількісних показниках, що полегшує оцінку її ефективності.
- Перспективи росту - система КРІ передбачає не лише грошове стимулювання у вигляді премій, але й можливості кар'єрного зростання для співробітників.
- Гнучке стимулювання - матеріальне та нематеріальне заохочення співробітників з різними потребами та мотиваціями.
- Зворотний зв'язок - постійна комунікація між співробітниками та керівництвом організації щодо системи КРІ забезпечує її ефективність.

Ключові показники ефективності (КРІ) є надзвичайно важливим інструментом контролю та аналізу діяльності компаній. Позитивний вплив від впровадження системи КРІ полягає у підвищенні загальної ефективності роботи організації. Коли система працює належним чином, кожен співробітник розуміє зв'язок між своїми конкретними обов'язками та стратегічними цілями компанії. Щоб система мотивації на основі КРІ була ефективною, необхідно забезпечити такі умови:

1. Чітко визначена стратегія компанії та розроблене "дерево цілей", яке її відображає.
2. Показники КРІ сформульовані зрозуміло, і співробітники розуміють, як їхні цілі та завдання пов'язані із загальними цілями підприємства.
3. Обрані ключові показники, які дійсно є важливими для різних підрозділів чи окремих працівників.
4. Коректно визначені пріоритети та вагові коефіцієнти для різних показників ефективності.
5. Система КРІ регулярно переглядається та оновлюється з урахуванням змін, що відбуваються в компанії.

КРІ є ефективним інструментом для керівників у процесі створення системи мотивації персоналу на підприємстві. Він дозволяє їм побудувати бізнес таким чином, щоб використовувати найкращі ресурси для досягнення цілей. Використовуючи КРІ, керівник визначає цілі для підрозділів і працівників на певний період часу, надаючи їм ресурси та вимагаючи досягнення спільних цілей. Цей інструмент забезпечує досягнення бізнес-цілей, а також ефективне використання ресурсів компанії. Він також створює інструмент для управління ефективністю бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ»

Для формулювання ефективної стратегії діяльності підприємства та визначення цілей планування необхідно ретельно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його функціонування. Внутрішнє і зовнішнє середовище чинять вплив на діяльність кожного підприємства. Внутрішнє середовище підприємства охоплює всі внутрішні фактори та ресурси, що знаходяться під безпосереднім контролем керівництва та формують основу для функціонування компанії. Це включає фінансові та матеріальні ресурси, технології, персонал, організаційну структуру, систему управління, корпоративну культуру та сформований імідж підприємства на ринку. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні переваги та можливості для подальшого розвитку [21].

Зовнішнє середовище охоплює численні зовнішні фактори, які знаходяться поза безпосереднім контролем підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність. Воно поділяється на макросередовище та мікросередовище. Макросередовище формують загальні фактори економічного простору, що діють на всі суб'єкти ринку, зокрема політико-правові, економічні, соціально-демографічні, культурні, науково-технологічні та природно-екологічні чинники. На ці фактори підприємство не може вплинути, але повинно враховувати їх у своїй стратегії. Мікросередовище становлять суб'єкти та фактори безпосереднього оточення компанії: споживачі, конкуренти,

постачальники, посередники та контактні аудиторії (громадськість, органи влади, засоби масової інформації тощо). Систематичний аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити потенційні можливості та загрози для розвитку підприємства [22].

Далі я розгляну ключові характеристики ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ", що дозволить провести ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування цього підприємства.

ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" виступає ексклюзивним представником італійської компанії CALZEDONIA GROUP на українському ринку. Основна діяльність полягає в роздрібній торгівлі через розгалужену мережу фірмових магазинів, стратегічно розташованих на оренді у провідних торгових центрах міст України. Паралельно активно розвиваються інтернет-магазини під брендами Calzedonia, Tezenis та Intimissimi для забезпечення багатоканальних продажів. Окрім розбудови власної роздрібною мережі, Товариство тісно співпрацює з українськими підприємствами на умовах франчайзингу, надаючи партнерам можливість розвивати бізнес під відомими торговельними марками. Асортимента політика компанії дозволяє охопити різні цінові сегменти - від середнього рівня до преміум-класу, пропонуючи споживачам широкий вибір якісного одягу та супутніх товарів [23].

З метою всебічного дослідження впливу зовнішніх факторів на ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" доцільно розділити їх на дві категорії:

- Фактори прямої дії: ті, що безпосередньо впливають на діяльність компанії, такі як конкуренти, клієнти, постачальники, державні органи тощо.
- Фактори непрямой дії: ті, що опосередковано впливають на бізнес, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Для дослідження факторів непрямой дії ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" застосувала матрицю PEST-аналізу - це метод, який дозволяє систематизувати та

дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на діяльність компанії.

Переваги PEST-аналізу:

- Простий та зрозумілий метод.
- Дозволяє виявити потенційні загрози та можливості.
- Сприяє кращому розумінню зовнішнього середовища.

Розширену до PESTLE-аналізу зазначену нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - PESTLE-аналіз ТОВ "МНС ІНВЕНСТМЕНТ"

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>	<b>Соціо-культурні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Податкова система</li> <li>● Закони. Зміни в законах</li> <li>● Регулювання імпорту</li> <li>● Воєнна ситуація в країнах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Коливання курсів валют (імпорт товарів з Італії)</li> <li>● Рівень інфляції та темпи зростання цін</li> <li>● Рівень та динаміка реальних доходів населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Модні тренди, переваги цільових споживачів</li> <li>● Міграційні процеси, виїзд частини платоспроможної аудиторії</li> <li>● Демографічна ситуація</li> <li>● Рівень безробіття та зайнятості населення</li> </ul>
<b>Технологічні фактори</b>	<b>Екологічні фактори</b>	<b>Демографічні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Впровадження нових технологій створення нових моделей одягу</li> <li>● Використання вдосконалених тканин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Вимоги до екологічності та сталості виробництва товарів</li> <li>● Тренд на відповідальне та свідоме споживання</li> <li>● Правила утилізації відходів від імпортованої продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Законодавство про безпеку та якість продукції;</li> <li>● Законодавство про працю;</li> <li>● Законодавство про захист інтелектуальної власності.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо більш детально кожен фактор впливу.

Політичні фактори:

1. Система оподаткування є важливим чинником, адже компанія сплачує всі передбачені законодавством податки, які безпосередньо впливають на її доходи. Зміни в податковому законодавстві, які періодично відбуваються, можуть позитивно чи негативно позначатися на діяльності підприємства.

2. Дотримання чинного законодавства є обов'язковим для компанії. Зокрема, йдеться про Закон про захист прав споживачів, Закон про пожежну безпеку, Кодекс законів про працю, правила торгівлі та обслуговування

споживачів тощо. Будь-які зміни в цих законодавчих актах безпосередньо впливають на господарську діяльність і вимагають ретельного вивчення та імплементації.

3. Враховуючи, що товари надходять з Італії, суттєвим фактором є регулювання імпорту, митні правила та ставки, які можуть змінюватися і відбиватися на вартості товарів.

4. Найбільш вагомим політичним чинником на сьогодні є воєнний стан в Україні, спричинений повномасштабним вторгненням Росії. Нестабільна ситуація та ризики створюють невизначеність для бізнесу, через що більшість компаній працюють в режимі "один день".

Серед економічних факторів, що мають вплив на компанію можемо виділити:

1. Курс валют має значний вплив, адже товари імпортуються. Коливання курсу гривні стосовно інших валют позначається на цінах реалізації імпортованих товарів. Значне зростання курсу вимагає підвищення цін, що може негативно позначитися на бажанні та можливості клієнтів купувати товар.

2. Купівельна спроможність населення, залежна від рівня доходів потенційних клієнтів, визначає їхню здатність придбавати товари компанії та частоту покупок.

Наступним блоком впливу є соціальні фактори:

1. Компанія пропонує відомі та модні бренди, які користуються значним попитом серед цільової аудиторії. Популярність брендів є вагомим фактором, адже клієнти часто купують їх не лише заради товару, а й задля іміджу.

Статистика населення значно змінилася через масову еміграцію українців.

Велика частина цільової аудиторії тимчасово покинула країну, що зменшило кількість потенційних покупців.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Це означає, що система керівництва побудована на поєднанні лінійного та функціонального типів управління. Для кращого візуального представлення організаційної структури управління в компанії слід відобразити її графічно на рис. 2.1 [24].

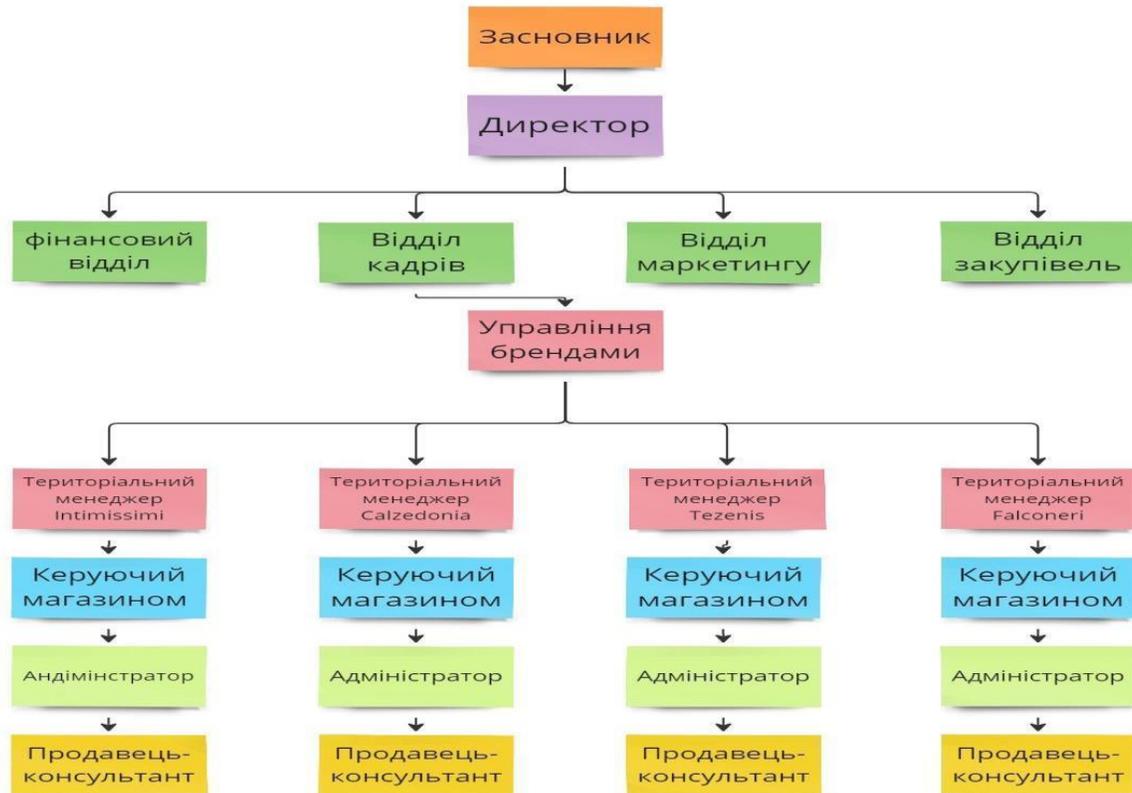


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління на підприємстві ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ"

*Джерело: розроблено автором*

Безумовно, ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" має чітку та злагоджену організаційну структуру управління, яка забезпечує ефективне функціонування компанії. Засновники відіграють ключову роль у визначенні стратегічних орієнтирів та загального вектора розвитку підприємства. Вони безпосередньо залучені до бізнес-процесів, встановлюють основні цілі та завдання, а також приймають найважливіші

рішення щодо майбутнього компанії. На чолі організації стоїть генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та координацію діяльності всіх підрозділів.

У підпорядкуванні генерального директора знаходяться керівники структурних підрозділів, а саме керуючі магазинами або територіальні менеджери. Їхніми основними обов'язками є забезпечення безперебійної роботи магазинів, створення умов для максимізації прибутку від продажів, формування позитивного іміджу магазину та контроль над товарообігом. Крім того, керівники магазинів відповідають за пошук нових постачальників, забезпечення високої якості продукції та вдосконалення її асортименту.

Важливу роль в управлінні персоналом відіграє відділ кадрів, який також підпорядковується генеральному директору. Цей відділ відповідає за забезпечення магазинів необхідними кадрами, організацію підвищення кваліфікації співробітників, проведення тренінгів та підготовку кадрового резерву для керівних посад. Відділ кадрів також здійснює моніторинг та аналіз показників плинності персоналу, дотримання трудової дисципліни та вживає заходів для вдосконалення кадрової роботи.

Фінансовий аспект діяльності компанії перебуває під контролем головного бухгалтера та відділу бухгалтерії, які займаються нарахуванням заробітної плати, здаванням звітності та контролем фінансових потоків понад 400 магазинів мережі.

Окремий відділ закупівель координує роботу з італійськими постачальниками холдингу Calzedonia Group та регулює постачання товарів в магазини з урахуванням оновлення колекцій одягу.

Адміністратори торгових залів забезпечують ефективну роботу та продажі в магазині, контролюють роботу та навчання персоналу, стежать за технічним станом магазину, процесами прийому товарів, їх раціональним розміщенням, а також вирішують конфліктні ситуації з клієнтами.

Нарешті, продавці-консультанти безпосередньо здійснюють приймання, зберігання та продаж товарів, їх викладку в торговому залі. Вони також беруть активну участь у стимулюванні продажів, рекламних акціях магазину та проведенні інвентаризації.

Таким чином, ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" має продуману та збалансовану структуру управління, в якій чітко розподілені обов'язки та відповідальність між різними підрозділами та посадами. Ця структура забезпечує злагоджену роботу компанії на всіх рівнях - від закупівель до продажів та обслуговування клієнтів.

Основною сферою діяльності ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" є роздрібна торгівля широким асортиментом одягу, білизни, трикотажних виробів та супутніх товарів. Компанія представляє кілька відомих брендів, кожен з яких має свою спеціалізацію та цільову аудиторію [23].

Для ширшого розуміння брендів, якими займається компанія слід розглянути специфіку кожного з них в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Детальний огляд специфіки брендів

Бренд Х-ка	<b>CALZEDONIA</b>	<b>intimissimi</b>	<b>TEZENIS</b>	FALCONERI
1	2	3	4	5
Група товарів	Літо-весна: купальники, пляжний одяг. Зима-осінь: колготки, легінси, шкарпетки	Нижня білизна, домашній одяг для чоловіків та жінок	Нижня білизна, домашній одяг, купальники влітку для чоловіків та жінок.	Трикож для чоловіків та жінок
Цільова аудиторія	Жінки, чоловіки 18-40	Жінки, 23- чоловіки 50	Молодь 16-30	Жінки, чоловіки 30- 55
Ціновий сегмент	Середній +	Середній+	Середній	Преміум

*Джерело: розроблене автором*

Такий асортимент брендів дозволяє компанії охопити різні цінові сегменти та задовольнити потреби різноманітних клієнтських груп - від масового до преміального ринку. Диверсифікований портфель забезпечує стійкість бізнесу.

Враховуючи діяльність компанії в сегменті роздрібного продажу одягу, доцільним буде використовувати показник товарообороту підприємств роздрібної торгівлі як один з ключових індикаторів ефективності для компаній. Він відображає загальний обсяг продажів товарів за певний період та дає комплексне уявлення про успішність роботи компанії.

Таблиця 2.3 – Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн.грн

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Товарооборот	668369,6	793479,2	973800,1	868283,3	1044516,5

*Джерело [25].*

Дані Укрстату (табл. 2.3) свідчать про стійке зростання товарообороту в Україні протягом 2019-2021 років, що пояснюється розвитком економіки, зростанням купівельної спроможності та розширенням ринку. 2022 рік став винятком через повномасштабне вторгнення РФ, призвівши до тимчасового спаду. Проте вже у 2023 році спостерігається відновлення зростання, що свідчить про адаптацію бізнесу та стійкість української економіки. Інфляційні процеси (зростання курсу) могли штучно занизити показники за рахунок зростання цін, але й стимулювати їх за рахунок збільшення номінальних обсягів продажів. Важливо зазначити, що вже у 2023 році спостерігається відновлення зростання, яке свідчить про поступову адаптацію українських компаній до нових умов ведення бізнесу та їхню стійкість.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «МНС ІНВЕСТМЕНТ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Дотримання моди</li> <li>· Активні продажі субфраншиз</li> <li>· Використання новітніх технологій</li> <li>· Поділ магазинів на різні бренди в залежності від віку та вподобань покупця</li> <li>· Кваліфікований персонал</li> <li>· Білизна і одяг на різні випадки життя</li> <li>· Висока якість виробів</li> <li>· Продаж товарів, на які завжди буде попит (нижню білизну, панчішно-шкарпеткові вироби, купальні костюми і тд.)</li> <li>· Унікальність бренду Calzedonia - тільки панчішно-шкарпеткові високо якісні вироби та їх незвичайний дизайн</li> <li>· Особлива естетика магазинів - покупки складаються в невеликі, акуратні паперові пакетики, покупки ароматизують.</li> <li>· Пізнаваність брендів</li> <li>· Приємна реклама</li> <li>· Оновлення та доповнення асортименту щотижня</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від імпорту продукції та курсу валют, що впливає на ціноутворення.</li> <li>• Відносно високі ціни на товари, які позиціонуються у середньому та вищому цінових сегментах.</li> <li>• Високі витрати на будівництво, оренду приміщень та утримання персоналу через окремі концепти брендів.</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Стабільний попит серед жінок і дівчат</li> <li>· Задоволення нових потреб споживача за рахунок розширення асортименту</li> <li>· Розширення мережі за рахунок субфраншизи, а не прямим відкриттям</li> <li>· Відкриття інтернет-магазину</li> <li>· Амбасадор на українському ринку – медійна особистість, яка буде піднімати імідж саме серед українців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Падіння попиту через підвищення цін під час криз</li> <li>· Загроза за рахунок наявності лише єдиного постачальника</li> <li>· Військові дії на території України</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

SWOT-аналіз, наведений вище (табл. 2.4), відображає поточний стан підприємства та дозволяє зрозуміти слабкі сторони підприємства, які необхідно доопрацьовувати та на які загрози зовнішнього середовища необхідно звернути увагу.

ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" має низку слабких сторін, які необхідно вирішувати комплексно для підвищення ефективності бізнесу. Загалом, для мінімізації слабких сторін ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" має оптимізувати управління

ланцюгами постачання та логістикою, посилити маркетингові зусилля та просування брендів, інвестувати в розвиток персоналу, навчання та мотивацію, а також шукати можливості для залучення інвестицій та оптимізації витрат. Системний підхід до вирішення виявлених проблем допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Окрім аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, важливо також розглянути рівень конкуренції та конкурентні сили в галузі, застосувавши модель 5 сил Майкла Портера. Це дозволить ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" сформулювати стратегію посилення своїх конкурентних переваг.

Перша сила - загроза входу нових гравців на ринок. В даній галузі існують суттєві бар'єри входу, такі як необхідність значних початкових інвестицій для запуску роздрібною мережі, наявність сильних брендів у вже присутніх гравців, складність налагодження імпортерських ланцюгів постачання. Додатковим стримуючим фактором є воєнний конфлікт в Україні, що створює невизначеність та ризики для нових бізнесів. Таким чином, загроза появи нових суттєвих конкурентів оцінюється як помірною.

Друга сила - ринкова влада постачальників. В цьому аспекті ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" повністю залежить від італійського Calzedonia Group як єдиного джерела постачання. Висока концентрація постачальників та відсутність реальних альтернатив робить ринкову владу постачальників дуже високою, створюючи ризики для стабільності бізнесу компанії.

Третя сила - ринкова влада покупців. Широкий асортимент ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ", що охоплює різні цінові сегменти та стилі, допомагає задовольняти різноманітні смаки споживачів. Проте наявність прямих конкурентів з подібними торговими пропозиціями обмежує переговорну силу компанії відносно покупців. Тож ринкова влада покупців є помірною.

Четверта сила - загроза товарів-замінників. Швидкі зміни модних трендів можуть змінювати переваги споживачів. Крім того, зростає популярність більш

дешевих аналогів від місцевих виробників, секонд-хендів та винесення. Відтак, загроза товарів-замінників є помірною, особливо в нижніх цінових сегментах.

П'ята сила - рівень конкуренції в галузі. На ринку присутня значна кількість великих роздрібних гравців, що пропонують аналогічні товари (LPP Group, Inditex Group, H&M тощо). Спостерігається висока концентрація мереж у великих містах та загострення цінової конкуренції в умовах кризи. Тож рівень конкурентної боротьби слід визнати досить високим.

Підсумовуючи, ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" функціонує в конкурентному середовищі з високою ринковою владою постачальників та загостренням конкурентної боротьби серед роздрібних мереж. Для зміцнення своїх позицій компанії варто зосередитися на диверсифікації джерел постачання, посиленні власних брендів та наданні унікальної цінності для споживачів, яка б відрізняла її від конкурентів.

Ключові фактори успіху (КФУ) - це ті фактори, які мають вирішальне значення для успіху компанії в конкурентному середовищі. Вони визначають, наскільки добре компанія може конкурувати з іншими компаніями в своїй галузі. Наявні фактори для компанії ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" можна переглянути в таблиці 2.5 нижче.

Володіючи більшістю з цих факторів, ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" має потужний фундамент для забезпечення конкурентоспроможності в галузі.

Таблиця 2.5 - КФУ ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ"

КФУ	Пояснення
Висока якість продукції	Для брендів преміального сегменту, таких як Falconeri та Intimissimi, якість є критично важливою. Це включає використання високоякісних матеріалів, точне виконання та увагу до деталей.
Брендова репутація	Міцний бренд і позитивний імідж Intimissimi, Falconeri, Calzedonia та Tezenis сприяють довірі споживачів і їхній лояльності.
Інновації в дизайні	Постійне впровадження нових дизайнів, відповідність останнім модним тенденціям та вміння створювати унікальні пропозиції, що виділяються на ринку.

Продовження табл. 2.5

КФУ	Пояснення
Клієнтоорієнтованість	Високий рівень обслуговування клієнтів, персоналізований підхід, швидка реакція на запити та скарги споживачів.
Ефективні маркетингові стратегії	Потужні маркетингові кампанії, що підкреслюють унікальність та переваги брендів. Використання соціальних мереж, впливових осіб (інфлюенсерів) та традиційних медіа для залучення цільової аудиторії.
Широка мережа дистрибуції	Розгалужена мережа роздрібних магазинів та присутність у престижних торгових центрах, а також сильна онлайн-платформа для залучення ширшої аудиторії.
Широкий асортимент товарів	ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" пропонує одяг, білизну та панчішно-шкарпеткові вироби на будь-який смак і бюджет.

*Джерело: розроблене автором*

Конкурентоспроможність - це здатність компанії перевершувати своїх конкурентів і досягати своїх цілей. Вона визначається тим, наскільки добре компанія може використовувати свої КФУ для створення цінності для своїх клієнтів і отримання переваги на ринку.

1. Сильні та диференційовані преміальні бренди Falconeri та Intimissimi з чіткою ідентичністю та лояльністю аудиторії.

- Бренди мають чітке преміальне позиціонування, акцентуючи увагу на італійському походженні, традиціях виробництва та використанні високоякісних матеріалів.
- Дизайн та асортимент продукції цих брендів унікальні та відрізняються від конкурентів у своїх цінових сегментах.
- Завдяки тривалій присутності на ринку бренди здобули пізнаваність та лояльність клієнтської бази.
- Окремі фірмові магазини Falconeri та Intimissimi створюють ексклюзивну атмосферу та підкреслюють преміальність.

2. Ефективне управління асортиментом і швидке впровадження нових колекцій для відстеження модних трендів.

- Централізована система управління дозволяє швидко оновлювати асортимент у всіх роздрібних мережах.
- Компанія щотижня поповнює колекцію новими моделями відповідно до актуальних трендів.
- Асортимент охоплює стильові та цінові сегменти для диверсифікації різних пропозицій.

3. Налагоджена система імпорту та логістики для безперервного постачання товарів від єдиного італійського партнера Calzedonia Group.

- Вертикальна інтеграція з єдиним постачальником дозволяє контролювати всі етапи ланцюга поставок.
- ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" не залежить від безлічі різних імпортерів та постачальників.
- Наявна інфраструктура для зберігання, доставки та розподілу товарів між сотнями магазинів.

4. Високий рівень клієнтського сервісу та комфортна атмосфера в роздрібній мережі магазинів.

- Ретельний підбір та навчання персоналу для забезпечення якісного обслуговування клієнтів.
- Комфортний дизайн інтер'єрів, створення ексклюзивної атмосфери в магазинах преміальних брендів.
- Впровадження програми лояльності та стимулів для утримання постійних клієнтів.

5. Доступ до вигідних локацій у провідних торгових центрах по всій Україні. Стратегічний розподіл магазинів у ТЦ з високими потоками відвідувачів та платоспроможного населення.

## 2.2 Оцінювання результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ»

У сучасному конкурентному середовищі вмотивованість персоналу стає все більш важливою для збереження та розвитку компанії. Ефективна робота персоналу напряму впливає на загальний результат компанії, детермінуючи її успіх. У бізнесі існує тісний взаємозв'язок між задоволеними клієнтами, ефективною роботою співробітників, доходами та розвитком компанії. Це породжує питання: що є важливішим - попит чи пропозиція, клієнт чи співробітник? Для ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" відповідь однозначна: клієнти та співробітники є рівноцінно важливими, адже вони - передусім люди, які заслуговують на повагу, турботу та гідне ставлення. Саме на побудові гармонійних людських стосунків із усіма учасниками бізнес-процесів базується філософія компанії. Керівництво докладас зусиль для створення сприятливих умов праці, надання можливостей для професійного та особистісного зростання. Щодо клієнтів, то компанія сповідує клієнтоорієнтований підхід, розглядаючи кожного покупця як окрему цінну особистість. Безперервне прагнення максимально задовольнити потреби кожного клієнта, надати йому кваліфіковану консультацію та якісний сервіс дозволяє будувати довгострокові, засновані на довірі взаємовідносини. Таким чином, ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" успішно поєднує ефективний менеджмент персоналу та клієнтоорієнтований сервіс, ставлячи людський фактор на перше місце. Саме ця гармонійна взаємодія задоволених співробітників та лояльних клієнтів є запорукою стабільних доходів, зростання та процвітання компанії.

ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" дотримується принципу своєчасної та регулярної виплати заробітної плати працівникам двічі на місяць у чітко визначені дні. Такий підхід демонструє надійність компанії як роботодавця, особливо в нестабільні періоди

зниження доходів населення, погіршення рівня життя та загальної невизначеності. Незважаючи на складні умови війни, що негативно вплинули на бізнес, керівництво підприємства не допустило затримок або зменшення розміру оплати праці персоналу. Стабільність виплат заробітних плат у воєнний час є свідченням соціально відповідальної політики компанії стосовно своїх співробітників, підтримання їхньої мотивації та лояльності.

Компанія "МНС ІНВЕСТМЕНТ" сповідує низку ключових принципів, які слугують орієнтирами для співробітників у їхній професійній діяльності та особистісному розвитку. Ці принципи формують корпоративну культуру підприємства та допомагають зберігати курс у напрямку досягнення цілей.

1. Внутрішня мотивація та самовдосконалення. Принцип "Не граю для когось, роблю для себе" закликає співробітників виконувати свою роботу якісно не через зовнішній тиск, а завдяки внутрішньому бажанню та прагненню до самовдосконалення.

2. Об'єктивність та самокритичність. Компанія закликає ставитися до досягнень об'єктивно, а до помилок - самокритично. Помилки розглядаються не як трагедія, а як можливість для навчання та вдосконалення.

3. Взаємність у стосунках. Принцип взаємності є фундаментом для побудови міцних та довгострокових відносин між компанією та її співробітниками. Взаємність проявляється у наданні можливостей для кар'єрного зростання з боку роботодавця та ефективній роботі з боку працівників.

4. Командний дух та цілеспрямованість. Кожен співробітник повинен спрямовувати свої дії на досягнення командних цілей, розуміючи, що успіх компанії залежить від злагодженої роботи всього колективу.

5. Роль керівництва у вдосконаленні. Керівники сприймаються як особи, покликані спрямовувати, допомагати та покращувати діяльність підлеглих і компанії в цілому.

6. Повага та аргументованість у спілкуванні. Компанія заохочує відкрите обговорення питань на основі аргументів та взаємної поваги між співробітниками.

7. Реалізація ідей та здійснення мрій. Підприємство відкрите до нових ідей та пропозицій від талановитих співробітників, які прагнуть реалізувати себе та здійснити свої мрії.

8. Корисність діяльності. Окрім виконання безпосередніх обов'язків, працівників заохочують ділитися ідеями, допомагати колегам та дбати про взаємовідносини в колективі.

9. Інтерес як рушійна сила. Компанія культивує атмосферу, в якій співробітники зможуть проявляти інтерес до своєї роботи, оточення та нових знань, що є основою продуктивності.

10. Безперервне вдосконалення. Принцип "Завжди є над чим працювати" нагадує, що процес розвитку та самовдосконалення є невіддільним як для окремих співробітників, так і для компанії в цілому.

Ці принципи формують унікальну корпоративну культуру ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ", базовану на цінностях самовдосконалення, взаємоповаги, командної роботи та прагнення до безперервного розвитку. Дотримання даних принципів сприяє формуванню ефективного та вмотивованого колективу, що є запорукою успішної діяльності підприємства.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" є створення автономної та самодостатньої компанії шляхом розвитку людського капіталу. Керівництво ставить перед собою безперервну мету побудувати зрозумілу

та сприятливу середу для професійного та кар'єрного зростання зацікавлених і вмотивованих співробітників, незалежно від їхньої посади чи досвіду роботи.

ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" є чудовою стартовою площадкою для тих, хто вперше вступає на ринок праці або прагне розпочати кар'єру в роздрібній торгівлі. Компанія відкриває можливості для початківців, не вимагаючи попереднього досвіду роботи на посаду продавця-консультанта. Це дозволяє молодим фахівцям або кар'єрним новачкам здобути цінний практичний досвід і професійні навички в сфері роздрібних продажів.

ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" заслужила авторитет серед роздрібних торговельних компаній завдяки своїй налагодженій та ефективній системі продажів. Колишні співробітники компанії мають високий попит на ринку праці в галузі роздрібною торгівлі, оскільки здобувають цінні знання та навички під час роботи в ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ".

Одним із ключових пріоритетів компанії є інвестиції в навчання та розвиток персоналу. ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" вкладає значні зусилля та кошти в створення потужної бази знань і навчальних програм для своїх співробітників. Це забезпечує їх необхідними компетенціями, допомагає опанувати тонкощі продажів і обслуговування клієнтів, а також сприяє кар'єрному зростанню всередині компанії. Цікавою особливістю кадрової політики ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" є підхід до формування керівних кадрів. Компанія віддає перевагу "вирощуванню" власних керівників з числа співробітників, пропускаючи їх через всі етапи та знайомлячи з усіма деталями функціонування магазинів. Це робиться замість залучення керівників зі сторони. Такий підхід є дуже мудрим і далекоглядним. Співробітник, який пройшов шлях від продавця-консультанта до касира та інших ролей, має глибоке розуміння всіх аспектів роботи магазину та специфічних деталей. Така практична підготовка дозволяє йому ефективніше керувати магазином у майбутньому, ніж співробітнику, який прийшов з іншої організації, навіть з досвідом роботи в подібній сфері.

Звісди, компанія докладає зусиль для формування системи стимулювання, яка створює умови та відкриває можливості для кар'єрного та особистісного розвитку працівників як повноцінних партнерів бізнесу. Результативні та високоефективні співробітники мають можливість стати партнерами всесвітньовідомої групи компаній через відкриття власних франчайзингових магазинів. Така система стимулювання персоналу забезпечує тісний зв'язок між індивідуальними результатами працівника, його внеском у розвиток компанії та можливостями для подальшого кар'єрного та фінансового зростання. Це створює потужну мотивацію для співробітників демонструвати високу ефективність, проявляти ініціативу та безперервно вдосконалювати свої професійні навички і компетенції.

Система мотивації ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" включає комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на залучення, утримання та мотивацію висококваліфікованого персоналу. Її можна класифікувати наступним чином:

#### I. Матеріальні стимули:

1. Офіційне працевлаштування та гідна заробітна плата відповідно до законодавства.
2. Преміальні виплати
3. Оплачувана відпустка та лікарняні згідно з нормами трудового права.
4. Безкоштовна видача фірмової форми щомісяця.
5. Знижка 30% на придбання продукції брендів компанії.
6. Регулярні конкурси з цінними призами: сучасні гаджети, сертифікати на купівлю товарів, грошові винагороди.
7. Поїздки до Італії на модні покази для найкращих працівників.

#### II. Нематеріальні стимули:

1. Нормований робочий день відповідно до законодавчих норм.

2. Можливості для кар'єрного та особистісного розвитку в рамках компанії.
3. Перспектива стати партнером ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" та відкрити власний франчайзинговий магазин.
4. Сприятлива корпоративна культура та комфортні умови праці.
5. Визнання заслуг та досягнень працівників.

Така збалансована система мотивації поєднує традиційні грошові винагороди з нематеріальними стимулами, що відповідають потребам працівників у розвитку, самореалізації та партнерстві. Вона охоплює різні аспекти трудової діяльності та спрямована на підвищення лояльності, продуктивності праці та залучення талановитих кадрів в компанію.

З початку травня 2024 року було підвищено оклад - збільшення фіксованої частини, як додатковий аспект фінансової стабільності співробітників. Його представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оклад працівників магазинів

Оклад працівників магазинів	
Посада	Оклад
SM	25 000
SM2	20 000
SM1	17 000
ADM2	16 000
ADM1	15 000
SA2	13 000
SA1	12 000
STM3	16 000
STM2	14 000
STM1	13 000

Джерело: 23

У ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" діє система категоризації магазинів, яка базується на їхніх показниках виручки та рейтингу серед усієї роздрібною мережі. Ця категоризація є динамічною та переглядається двічі на рік - у травні та жовтні.

Категорії магазинів визначаються відповідно до двох ключових факторів:

1. Розмір виручки конкретного магазину за попередній період. Чим вищий обсяг продажів, тим вища категорія присвоюється магазину.

2. Місце магазину в загальному рейтингу серед усіх магазинів роздрібною мережі компанії. Рейтинг формується на основі сукупних показників ефективності діяльності.

Після аналізу цих двох показників кожному магазину присвоюється відповідна категорія. Перегляд категорій відбувається двічі на рік, щоб врахувати актуальні результати роботи магазинів.

Важливим аспектом цієї системи є те, що категорія магазину безпосередньо впливає на розмір бонусів, які нараховуються його персоналу. Чим вища категорія, тим більші бонусні виплати можуть отримати працівники за свої результати.

Така система категоризації магазинів та диференційованого бонусного стимулювання персоналу дозволяє ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" досягати кількох цілей:

1. Мотивувати колективи магазинів підвищувати обсяги продажів та покращувати ефективність роботи задля підняття свого рейтингу та категорії.

2. Винагороджувати персонал більш успішних та результативних магазинів вищими бонусами, створюючи справедливую систему матеріального стимулювання.

3. Забезпечувати об'єктивність та прозорість нарахування бонусів завдяки чітким критеріям оцінки результатів магазинів.

Заохочувати здорову конкуренцію між магазинами мережі, спонукаючи їх до постійного вдосконалення. Всього є 4 категорії.

В ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" діє система нарахування бонусів працівникам відділу продажів за виконання ключових показників ефективності CR (Customer Retention - утримання клієнтів) та UPT (Units Per Transaction - кількість одиниць товару на одну транзакцію). Для отримання цього бонусу працівники мають досягти

встановленого цільового значення (таргета) за зазначеними показниками відповідно до відпрацьованої норми в відсотках. Іншими словами, бонус нараховується лише в тому випадку, якщо співробітник відпрацював мінімально необхідний відсоток норми робочого часу і при цьому забезпечив виконання цільових CR та UPT. Однак існують винятки для новоприйнятих або звільнених працівників. Якщо вони відпрацювали менше 50% встановленої місячної норми робочого часу, то замість бонусу за CR та UPT їм нараховується фіксований бонус у розмірі 1% від обсягу їхніх особистих продажів за відповідний період. Така система бонусного стимулювання переслідує кілька цілей.

Таблиця 2.7 - Посади та відсоток премій

Категорія магазину	Посада	Відсоток від особистих продажів	UPT	CR
1	Директор магазину	1,4	+3000 грн	+3000 грн
	Адміністратор		+2000 грн	+2000 грн
	продавець-консультант	+1,6 1,3, якщо нижче по рейтингу	+1000 грн	+0,3% від особистих продажів
2	Директор магазину	1,7	+2500 грн	+2500 грн
	Адміністратор		+1500 грн	+1500 грн
	продавець-консультант	+1,8 1,5, якщо нижче по рейтингу	+1000 грн	+0,4% від особистих продажів
3	Директор магазину	2,4	+2000 грн	+2000 грн
	Адміністратор		+1500 грн	+1500 грн
	продавець-консультант	+2,5 2,2%, якщо нижче по рейтингу	+1000 грн	+0,5% від особистих продажів
4	Директор магазину	2,8	+2000 грн	+2000 грн
	Адміністратор		+1500 грн	+1500 грн
	продавець-консультант	+2,8 2,5, якщо нижче по рейтингу	+1000 грн	+0,5% від особистих продажів

Джерело : [23].

Для ефективного управління мережею роздрібних магазинів різних торгових марок керівництво компанії здійснює моніторинг та аналіз низки ключових

показників результативності. У таблиці 2.8 наведено орієнтовні значення цих метрик в розрізі окремих брендів.

Дані показники відображають специфіку функціонування кожного бренду - його цінову категорію, тип продукції, особливості роботи з клієнтами, підходи до мотивації та навчання персоналу тощо. Відстеження динаміки цих метрик дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та вживати необхідних заходів для підвищення ефективності.

Таблиця 2.8 - Орієнтовані показники результативності брендів компанії ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ"

Назва показника	Показники брендів			
	Intimissimi	Calzedonia	Tezenis	Falconeri
Обсяг продажів на одного працівника за місяць	250 000 грн	190 000 грн	110 000 грн	210 000 грн
Приріст обсягу продажів	20%	10%	15%	25%
Середній розмір покупки за місяць	1750 грн	1200 грн	750 грн	3000 грн
Рівень задоволеності клієнтів	85-92%	80-90%	75-80%	90-97%
Час очікування в черзі на касі	5 хв	3 хв	8 хв	4 хв
Частка бонусів продавців				
Витрати на навчання продавців на місяць	12 000 грн	10 000 грн	7000 грн	15 000 грн
Плинність кадрів продавців	8%	15%	10%	5%

*Джерело: розроблене автором*

Я провела ґрунтовне анкетне опитування (додаток 1) серед співробітників роздрібно́ї мережі ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ". При цьому була забезпечена репрезентативність вибірки завдяки залученню працівників з різних магазинів, які відрізнялися за такими факторами:

1. Місцезнаходження магазинів, що дозволило врахувати можливі регіональні відмінності.
2. Рівень заробітної плати персоналу, який міг варіюватися залежно від конкретного магазину.
3. Кількість співробітників у штаті кожного окремого підрозділу, що впливає на робоче навантаження та умови праці.

Крім того, в опитуванні взяли участь працівники офісу компанії, завдяки чому була охоплена не лише роздрібна мережа, але й адміністративний персонал, який виконує допоміжні функції.

Такий комплексний підхід до вибору респондентів забезпечив різноманітність вибірки та дозволив врахувати перспективи та досвід різних категорій співробітників з усіх рівнів організації. Це дає змогу отримати об'єктивну та репрезентативну картину відносно існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ". Результати такого ретельно спланованого опитування стануть надійною інформаційною базою для проведення аналізу та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних програм компанії відповідно до реальних потреб та очікувань її працівників.

Згідно з наведеною інформацією, основну частину персоналу ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" складають молоді співробітники віком від 18 до 22 років - 78% (рис. 2.2)

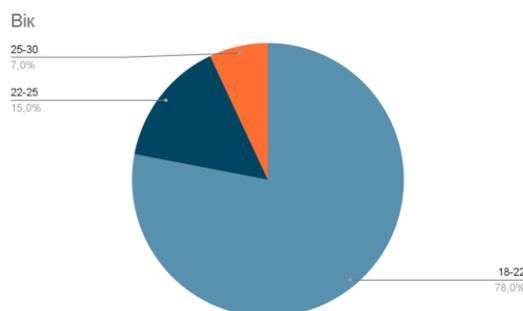


Рисунок 2.2 - Вік працівників компанії ТОВ "МНС ІНВЕНСТМЕНТ"

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Це можна пояснити тим, що компанія, розглядається як чудова стартова платформа для початку кар'єри молодих фахівців і надає їм низку унікальних можливостей:

1. Здобуття цінного практичного досвіду у сфері роздрібної торгівлі, обслуговування клієнтів та продажів безпосередньо на початку своєї професійної діяльності.
2. Шанс стати справжнім професіоналом у своїй галузі завдяки налагодженій системі навчання та розвитку персоналу в рамках компанії.
3. Перспективи кар'єрного зростання та досягнення високих посад в організації, починаючи з посад нижчого рівня.

Ще одним вагомим фактором привабливості для молоді є можливість неповної зайнятості. Це дозволяє студентам успішно поєднувати роботу та навчання, отримуючи практичний досвід паралельно зі здобуттям освіти.

Згідно з результатами опитування, спостерігається значний дисбаланс у складі персоналу ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ". Переважну більшість, а саме 96% опитаних становлять жінки, тоді як чоловіки складають лише 4%. (рис.2.3) Така нерівномірність безпосередньо пов'язана зі специфікою діяльності компанії та асортиментом товарів, які вона реалізує.

Враховуючи цільову аудиторію споживачів таких товарів, цілком логічно, що більшість працівників мережі магазинів та відділів з безпосереднього продажу та обслуговування клієнтів складають жінки. Невелика частка чоловіків, зайнятих у компанії, в основному представлена в офісних підрозділах, таких як технічний відділ, відділ закупівель, а також серед кур'єрів. Ці посади не пов'язані безпосередньо з роздрібними продажами жіночих товарів.

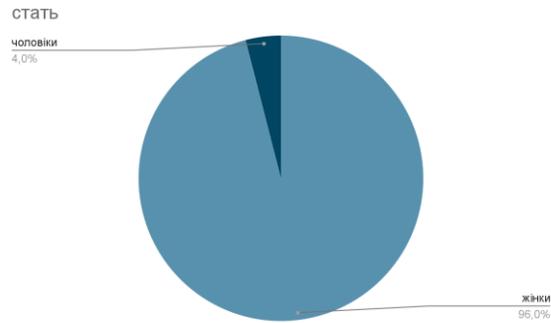


Рисунок 2.3 - Стать працівників компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

З результатів опитування можна побачити, що більшість респондентів становлять продавці-консультанти, тоді як частки адміністраторів та керуючих суттєво менші (рис.2.4). Це цілком закономірно, адже в штатному розкладі магазинів співвідношення продавців до адміністраторів приблизно 5 до 1, а один територіальний керуючий відповідає за 4-5 магазини.

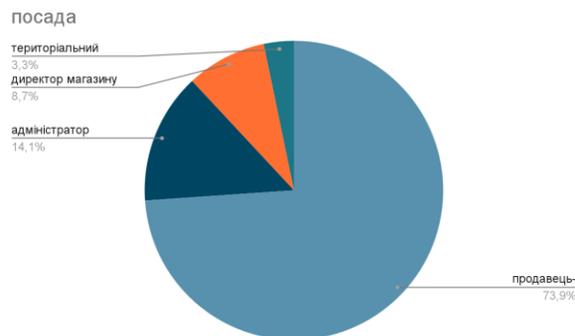


Рисунок 2.4 - Посади працівників компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Проаналізувавши дані щодо стажу роботи опитаних, можна відзначити невелику частку персоналу із досвідом роботи в компанії понад 1 рік. До цієї групи здебільшого належать керівники середньої ланки (адміністратори, територіальні керуючі) та офісні працівники. Значно більша частина респондентів має менший стаж

роботи. Це пов'язано з тим, що багато співробітників є студентами, для яких робота в компанії не є постійною. Така ситуація пояснює досить високу плинність кадрів серед продавців-консультантів в ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" (рис.2.5).

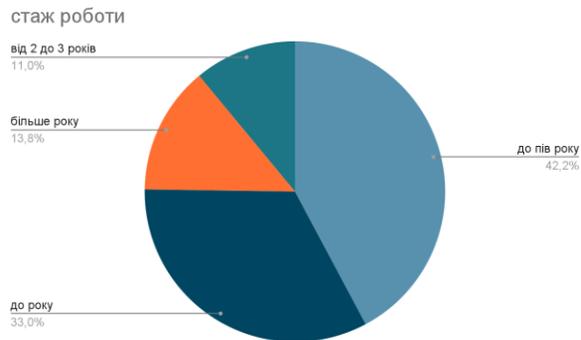


Рисунок 2.5 - Стаж роботи працівників компанії ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ"

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

У контексті запровадженої системи нарахування преміальних виплат, важливим питанням є рівень розуміння працівниками її сутності. Опитування показало, що лише 36% респондентів повністю розуміють принципи преміювання. Решта або частково, або зовсім не розуміють (рис.2.6)

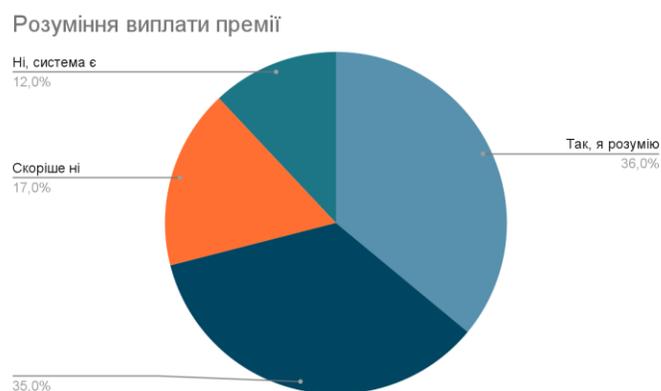


Рисунок 2.6 - Розуміння працівниками компанії ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" системи виплат премії

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Результати оцінки співвідношення рівня оплати праці та навантаження персоналу свідчать про переважання незадоволених працівників, які вважають це співвідношення неналежним (рис.2.7). Однак такі оцінки можуть відображати суб'єктивний людський фактор - прагнення працівників до покращення свого матеріального становища.

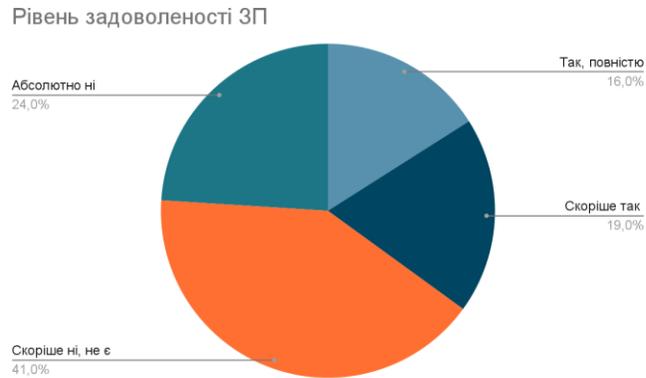


Рисунок 2.7 - рівень задоволеності ЗП працівниками компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Результати показали, що більшість співробітників часто незадоволені умовами своєї роботи через низку проблем (рис.2.8). Однією з них є спілкування з покупцями. По-перше, вони регулярно стикаються з агресією чи повним ігноруванням з боку клієнтів під час спроб встановити контакт та з'ясувати їхні потреби. Це створює несприятливу робочу атмосферу та негативно впливає на мотивацію персоналу. Додатковий стрес викликає делікатний характер продукції - багато покупців не готові відкрито обговорювати таку інтимну тему, як спідня білизна, з малознайомими консультантами. Ще однією причиною незадоволення є те, що робота продавців передбачає постійне перебування "на ногах" протягом всього робочого дня, що є надзвичайно виснажливим, особливо для новачків. Конкуренція між самими продавцями, кожен з яких прагне досягти кращих результатів продажів, також

створює додаткове напруження у колективі. Через ці численні проблеми у спілкуванні з покупцями багато співробітників не почувуються комфортно на робочому місці та незадоволені існуючими умовами праці.

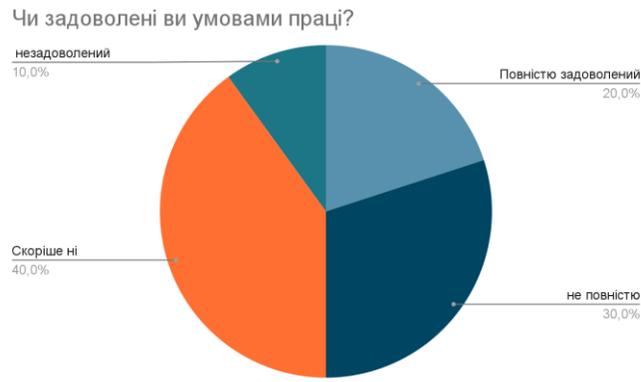


Рисунок 2.8 - Рівень задоволеності умовами праці працівниками в компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Торговий персонал магазину працює за ковзним графіком, що передбачає напружений режим роботи - зміни тривалістю два дні через два дні вихідних або за графіком 5 робочих днів на тиждень з 2 вихідними. Такий гнучкий, але інтенсивний графік створює додаткове навантаження для працівників. Крім того, вимушена змінність та нерегулярність робочого часу ускладнюють планування особистого життя співробітників. Їм складно виділити вільний час для сім'ї, хобі чи інших невідкладних справ через постійну зайнятість на роботі. На жаль, керівництво магазину не завжди враховує індивідуальні побажання працівників щодо більш зручного для них графіка змін. Через ці чинники торговий персонал часто скаржиться на брак часу та відсутність балансу між роботою і приватним життям, що негативно позначається на їхній продуктивності та задоволеності умовами праці (рис.2.9).

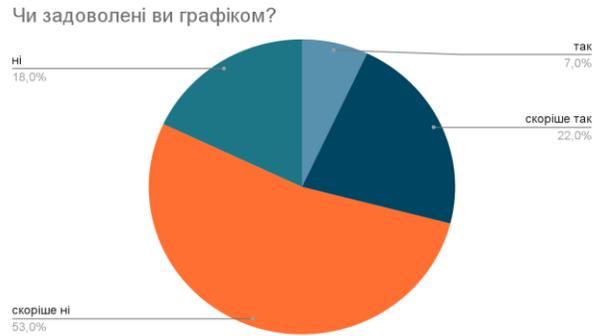


Рисунок 2.9 - Рівень задоволеності графіком роботи працівниками компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Проте, решта респондентів вказали, що такі навчальні заходи носять виключно інформаційний характер, не надаючи корисних для їхньої професійної діяльності практичних навичок. Ці результати демонструють, що проведення тренінгів дійсно може мати позитивний вплив на розвиток персоналу за умови, що вони розробляються з акцентом на практичне застосування викладеного матеріалу. В такому випадку більшість співробітників зможуть використовувати набуті знання безпосередньо у своїй роботі. Водночас, якщо тренінги обмежуються лише теоретичною інформацією без прикладного компоненту, їхня ефективність значно знижується, що і відзначила менша частина опитаних (рис 2.10).



Рисунок 2.10 - Ствердження, чи навчальні тренінги корисні в компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Одним з ключових факторів, що визначає загальну комфортність роботи в компанії, є соціально-психологічний клімат у колективі. Створення сприятливої атмосфери, за якої працівники почуваються впевнено та позбавлені надмірного стресу, є не менш важливим, ніж забезпечення належних умов праці та зручного графіка роботи (рис.2.11).

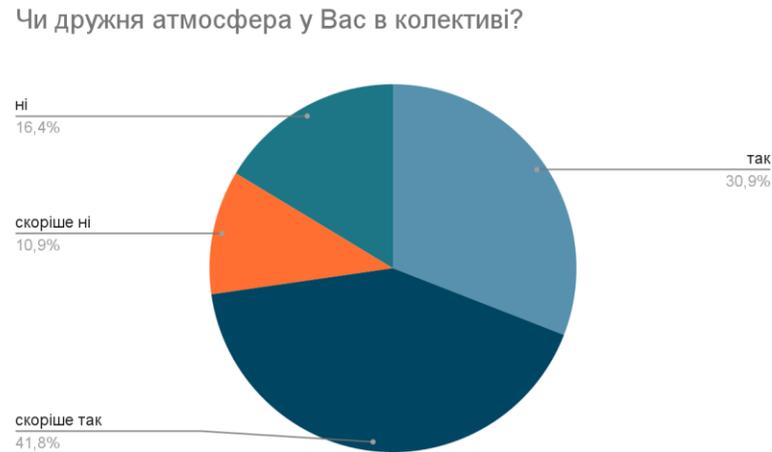


Рисунок 2.11 - Рівень працездатної атмосфери в компанії ТОВ “МНС ІНВЕНСТМЕНТ”

*Джерело: розроблено автором на основі Додатку А*

Формування здорового психологічного клімату залежить передусім від якості взаємозв'язків між співробітниками та керівництвом. Увага та повага з боку менеджменту до підлеглих, визнання їхніх досягнень, ефективна адаптація нових працівників та їх інтеграція у колектив - все це допомагає створити комфортну робочу атмосферу. Важливу роль також відіграє корпоративна культура компанії, що визначає стиль взаємодії та спілкування між колегами.

Продовжуючи питання про комфортність роботи в компанії, важливо звернути увагу на систему оплати праці торгового персоналу. Заробітна плата співробітників складається переважно зі змінної частини, яка безпосередньо залежить від індивідуальних обсягів продажів та виконання планів, встановлених керівництвом на певний період.

З одного боку, така система мотивує персонал активніше реалізовувати товари та послуги задля отримання більшого доходу. Однак з іншого боку, вона провокує надмірну конкуренцію між співробітниками та відсутність взаємодопомоги в колективі. Кожен зосереджений виключно на власних результатах, не відчуючи причетності до успіхів колег.

Ця ситуація періодично призводить до конфліктів між продавцями-консультантами. Через психологічну напругу, пов'язану з роботою з клієнтами, вони не можуть домовитися про черговість виконання обов'язків, наприклад, викладки товару, участі в інвентаризації чи обслуговуванні покупців. У такому напруженому соціально-психологічному середовищі дуже складно працювати. Продуктивність праці персоналу знижується, втрачається багато часу на вирішення особистих проблем, погіршується якість обслуговування клієнтів.

Попри наявність певних позитивних аспектів, таких як збалансований набір матеріальних і нематеріальних стимулів, політика кар'єрного зростання та розвиток корпоративної культури, система стикається з низкою серйозних проблем. Висока плинність кадрів, особливо серед молодих продавців, недостатнє розуміння працівниками принципів преміювання, поширена незадоволеність співвідношенням навантаження та оплати праці свідчать про неефективність мотиваційних інструментів. Критичними недоліками є складнощі у спілкуванні з клієнтами, незручні графіки роботи торгового персоналу, конфліктна атмосфера через внутрішню конкуренцію та брак взаємодопомоги у колективах. Незважаючи на проведення тренінгів, частина з них не сприймається працівниками як практично корисна. Ці численні проблеми негативно впливають на продуктивність праці, лояльність персоналу та загальну результативність діяльності компанії. Тому систему мотивування ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" можна оцінити як таку, що не забезпечує належного рівня залученості та мотивованості співробітників, потребує впровадження комплексних удосконалень.

### **2.3 Програма заходів з підвищення результативності управління стимулюванням персоналу ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ»**

На основі проведеного опитування можна зробити висновок, що на рівень мотивації персоналу впливає низка факторів. Однак, на мою думку, одним з найважливіших є ефективні комунікації всередині компанії. Багато недоліків, виявлених в попередньому розділі, можна пов'язати з недосконалим розвитком міжособистісних та міжгрупових відносин, а також недостатнім зворотнім зв'язком.

Відсутність систематичних зустрічей з командою та індивідуальних нарад з менеджерами може призвести до зниження продуктивності співробітників, оскільки вони не отримують належної уваги та інформації. Слабкі відносини з керівництвом можуть спричинити недовіру та підозри щодо несправедливої оцінки їхніх зусиль [28].

Проблеми з програмами навчання та тренінг-курсами також пов'язані з питанням комунікацій, оскільки розробка таких програм повинна ґрунтуватися на професійних та особистісних потребах персоналу, що передбачає збір та аналіз інформації, наданої співробітниками.

Для підвищення мотивації та залученості персоналу в ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" необхідно вдосконалити систему внутрішніх комунікацій, забезпечити регулярний зворотний зв'язок та створити атмосферу довіри і відкритості. Це допоможе зрозуміти потреби працівників та розробити ефективні програми мотивації і розвитку.

Мотивація та задоволеність персоналу є ключовими факторами, що впливають на продуктивність праці, якість роботи, лояльність до компанії та плинність кадрів. У ТОВ МНС «ІНВЕСТМЕНТ» було виявлено ряд проблем, які негативно впливають на ці показники. Можна побачити в таблиці нижче:

Проблеми:

- Нерозуміння системи нарахування бонусів: Співробітники не чітко розуміють, як розраховуються бонуси, що призводить до демотивації та невдоволення.
- Низький рівень комунікації та взаємодії з безпосереднім керівництвом: Неefективна комунікація може призводити до непорозумінь, незадоволеності та зниження мотивації співробітників.
- Відсутність гнучкості в організації робочого часу: Незбалансований графік роботи може призводити до перевтоми та вигорання співробітників.
- Навчальні заходи не є практичними: Неefективні навчальні програми не дають співробітникам нових знань та умінь, що може призвести до зниження їхньої кваліфікації та мотивації.

Проблеми та способи їх покращення можна краще роздивитися на рисунку 2.12.

Незадоволені та демотивовані працівники можуть негативно впливати на продуктивність, якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність бізнесу. ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" як прогресивна компанія у сфері роздрібної торгівлі усвідомлює важливість постійного моніторингу та вдосконалення HR-практик.

У таблиці 2.9 визначено основні проблемні сфери, пов'язані з залученням персоналу, які було виявлено під час внутрішнього аудиту. Для кожної проблеми запропоновано комплекс заходів, спрямованих на її вирішення або пом'якшення. Також наведено орієнтовні витрати на впровадження цих ініціатив та прогнозовані результати, які компанія може очікувати після їх реалізації.



Рисунок 2.12 – Ідентифіковані проблеми та пропозиції щодо удосконалення системи мотивації ТОВ «МНС ІНВЕНСТМЕНТ»

Ретельний аналіз проблем, прозорий підхід до їх усунення та розумне інвестування ресурсів у відповідні заходи дозволить ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" підвищити рівень залученості працівників. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на показниках ефективності бізнесу - продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, скороченні плинності кадрів тощо.

Таблиця 2.9 - Проблеми, заходи щодо їх покращення, витрати на ці покращення та очікувані результати

Проблема	Захід	Витрати	Очікувані зміни показників результативності
Нерозуміння системи нарахування бонусів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення робочої групи з представників керівництва, HR-відділу та рядових співробітників.</li> <li>2. Проведення аналізу наявної системи нарахування бонусів.</li> <li>3. Розробка нової, чіткої та прозорої системи нарахування бонусів.</li> <li>4. Презентація нової системи персоналу.</li> </ol>	20 000 грн. (винагороди членам робочої групи, експертні консультації)	<p>Зростання рівня задоволеності персоналу системою нарахування бонусів на 20%.</p> <p>Зниження кількості звернень до HR-відділу з питань нарахування бонусів на 15%.</p>
Низький рівень комунікації та взаємодії з безпосереднім керівництвом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація щотижневих зборів колективу.</li> <li>2. Проведення індивідуальних нарад менеджерів зі співробітниками щомісяця.</li> <li>3. Створення корпоративної чат-платформи.</li> <li>4. Проведення анонімних опитувань персоналу 1 раз на місяць.</li> </ol>	50 000 грн. (оплата оренди приміщення для зборів, програмне забезпечення для чат-платформи, проведення опитувань)	<p>Зростання рівня задоволеності персоналу комунікацією з керівництвом на 15%.</p> <p>Зниження кількості конфліктних ситуацій на 10%.</p>
Відсутність гнучкості в організації робочого часу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання частині персоналу можливості працювати дистанційно.</li> <li>2. Регулярний моніторинг робочого навантаження.</li> <li>3. Запровадження системи компенсацій за понаднормову роботу.</li> </ol>	20 000 грн. (розробка та впровадження програмного забезпечення для гнучкого графіку, навчання персоналу)	<p>Зростання рівня задоволеності персоналу графіком роботи на 20%.</p> <p>Зниження рівня плинності кадрів на 10%.</p>

Продовження табл. 2.9

Проблема	Захід	Витрати	Очікувані зміни показників результативності
Навчальні заходи не є практичними	1. Проведення опитування серед персоналу для з'ясування їхніх потреб у навчанні. 2. Розробка практично-орієнтованих тренінгів, курсів та майстер-класів. 3. Залучення зовнішніх фахівців та внутрішніх експертів компанії до проведення навчальних заходів. 4. Впровадження системи обов'язкового щорічного підвищення кваліфікації. 5. Оцінка ефективності навчальних програм.	150 000 грн. (розробка навчальних програм, оплата праці тренерів, оренда приміщення)	Зростання рівня задоволеності персоналу навчальними програмами на 30%.  Збільшення продуктивності праці на 5%.

*Джерело: розроблене автором*

### 1. Розробка чіткої та прозорої системи нарахування бонусів:

На початковому етапі буде створена робоча група, до складу якої увійдуть представники керівництва, HR-відділу та рядові співробітники різних підрозділів компанії. Ця група проаналізує наявну систему нарахування бонусів, визначить її недоліки та слабкі місця.

Наступним кроком стане розробка нової, вдосконаленої системи нарахування бонусів. Вона має відповідати таким критеріям:

- Бути максимально чіткою, прозорою та зрозумілою для всіх працівників незалежно від посади та стажу роботи. Чітко визначені принципи, формули розрахунку та критерії оцінювання результатів праці.

- Забезпечувати справедливість та об'єктивність під час нарахування бонусів відповідно до особистого внеску кожного працівника у загальні результати компанії.

- Мотивувати персонал на досягнення високих показників, забезпечуючи можливість отримання гідного бонусного винагородження за виконану роботу.

На етапі формування нової системи нарахування бонусів обов'язково буде враховано зворотний зв'язок від самих співробітників для врахування їхніх потреб та побажань.

Після детального опрацювання та затвердження керівництвом, нова система нарахування бонусів буде представлена колективу шляхом публікації на корпоративних ресурсах, інформаційних дошках та під час зустрічей.

## 2. Введення додаткових бонусів і премій:

Для посилення мотивації буде розроблена система додаткових бонусів та премій, зокрема:

- Бонуси за досягнення визначних результатів (перевиконання планових показників, залучення нових ключових клієнтів тощо).

- Премії за виконання особливо складних завдань чи успішну реалізацію масштабних проектів.

- Винагороди за інноваційні ідеї та пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів або розробки нових продуктів/послуг.

Будуть чітко визначені розміри таких бонусів/премій, а також критерії для їх отримання. Ця інформація також буде включена до загальної системи винагород.

Додатково в компанії плануються регулярні конкурси та змагання між співробітниками з цінними призами та подарунками для переможців.

Також будуть налагоджені партнерські програми лояльності, які дадуть можливість найкращим працівникам отримувати знижки, бонуси, привілеї у компаніях-партнерах.

Комплекс цих заходів забезпечить прозорість та справедливість системи мотивації, прив'яже винагороди до реальних результатів праці, а також створить додаткові стимули для підвищення продуктивності персоналу.

## 2. Оптимізація внутрішніх комунікацій

Налагодження ефективних комунікаційних процесів всередині компанії є першочерговим кроком для створення сприятливого мотиваційного середовища. Відсутність відкритого діалогу та зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом призводить до напруженості, непорозумінь та втрати довіри. Для подолання цієї проблеми передбачається:

- Організація регулярних зборів колективу (щотижневих або щомісячних) для обговорення поточних питань, досягнень, проблем та перспектив розвитку компанії. Такі зустрічі сприятимуть відчуттю єдиної команди та залученості усіх працівників.
- Проведення індивідуальних нарад менеджерів зі співробітниками на кварталній основі. Під час таких зустрічей обговорюватимуться результати роботи, потреби в навчанні, плани кар'єрного зростання та мотиваційні чинники для кожного окремого працівника.
- Створення відкритих каналів комунікації між різними рівнями управління та рядовими співробітниками шляхом впровадження корпоративних месенджерів, форумів, скриньок пропозицій тощо. Це сприятиме атмосфері відкритості, довіри та активному залученню всього персоналу.
- Регулярне проведення анонімних опитувань для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо їхньої задоволеності роботою, проблемних питань та пропозицій щодо покращення.

### 3. Підвищення гнучкості робочого графіку

Незбалансований графік роботи, відсутність можливості працювати дистанційно та надмірне навантаження можуть призводити до перевтоми, вигорання та зниження мотивації персоналу. Для запобігання цьому планується:

- Впровадження гнучкого графіку роботи, коли співробітники зможуть самостійно обирати час початку та завершення робочого дня в межах встановлених норм.
- Надання частині персоналу (для певних посад та підрозділів) можливості працювати дистанційно, що допоможе досягти балансу між роботою та особистим життям.
- Регулярний моніторинг робочого навантаження та перерозподіл обов'язків між співробітниками для уникнення перевантаження.
- Запровадження системи компенсацій та відгулів за понаднормову працю.

### 4. Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу

Інвестиції в розвиток персоналу є важливим мотиваційним чинником та запорукою підвищення кваліфікації працівників. Проте, програми навчання в ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" не завжди відповідають реальним потребам співробітників. Для усунення цього недоліку передбачається:

- Проведення опитувань серед персоналу для з'ясування їхніх професійних потреб та побажань щодо навчання.
- Розробка практично-орієнтованих тренінгів, курсів та майстер-класів у співпраці з зовнішніми фахівцями та внутрішніми експертами компанії.
- Впровадження системи обов'язкового щорічного підвищення кваліфікації для всіх категорій працівників.
- Оцінка ефективності навчальних програм та своєчасне внесення необхідних коректив.

## 5. Формування корпоративної культури довіри та відкритості

Створення атмосфери взаємоповаги, підтримки ініціатив та залучення персоналу до прийняття рішень є важливим мотиватором та запорукою лояльності співробітників до компанії. Для цього передбачається:

- Формування системи заохочення для працівників, які пропонують інноваційні ідеї та рішення щодо вдосконалення роботи підприємства.
- Забезпечення відкритості процесу прийняття важливих управлінських рішень через залучення представників різних підрозділів до їх обговорення та консультування.
- Проведення корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення команди, підвищення корпоративного духу та взаємоповаги між співробітниками.

Реалізація цієї комплексної програми заходів дозволить ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ" сформувати ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу, подолати виявлені проблемні аспекти та створити сприятливе середовище для максимальної реалізації потенціалу працівників.

## ВИСНОВКИ

Дана дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів управління стимулюванням персоналу в бізнес-організаціях.

У першому розділі роботи розкрито поняття та способи стимулювання персоналу. Зокрема, визначено, що стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до ефективної діяльності шляхом пробудження в неї певних мотивів. Розглянуто різноманітні способи стимулювання, такі як матеріальне стимулювання (грошові виплати, премії, бонуси тощо) та нематеріальне стимулювання (кар'єрне зростання, гнучкий графік, створення сприятливого психологічного клімату та ін.). Проаналізовано зміст управління стимулюванням персоналу, який охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю. Досліджено структуру системи стимулювання, до якої входять стимули, їх носії, суб'єкти та об'єкти стимулювання. Визначено ключові показники результативності управління стимулюванням персоналу, зокрема продуктивність праці, плинність кадрів, задоволеність працівників, лояльність до організації тощо.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку управління стимулюванням персоналу на прикладі ТОВ МНС "ІНВЕСТМЕНТ". Здійснено аналіз внутрішнього (організаційна структура, система стимулювання, кваліфікація персоналу) та зовнішнього (ринок праці, конкуренція, законодавство) середовища діяльності підприємства. На основі розрахунку відповідних показників оцінено результативність управління стимулюванням персоналу ТОВ МНС "ІНВЕСТМЕНТ". Зокрема, виявлено високий рівень плинності кадрів, невисоку продуктивність праці та недостатню задоволеність працівників діючою системою стимулювання. З метою підвищення результативності управління стимулюванням персоналу розроблено комплексну програму заходів, серед яких: вдосконалення системи грошових виплат та преміювання, запровадження гнучких графіків роботи, розвиток корпоративної

культури, покращення умов праці тощо. Реалізація даної програми дозволить підвищити рівень мотивації та продуктивності працівників, знизити плинність кадрів.

Підсумовуючи, можна констатувати, що в дипломній роботі досліджено теоретичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації, проаналізовано стан справ на конкретному підприємстві та запропоновано шляхи вдосконалення даного процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
2. Бортник В.А. Мотивація та стимулювання персоналу як основа ефективного управління підприємством // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 2. – С. 46-54.
3. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
5. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 304с.
7. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
8. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2019. № 3. Pp. 70–77.
9. Перевозчикова Н.О., Котова І.Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2014.
10. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ : КНЕУ. 2005.С. 173-182.

11. Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивування» та «стимулювання» у системі управління персоналом машинобудівних підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених. Л:ЛПІ, 2015.С. 141-142.
12. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Економіка АПК. 2009. № 1. С. 78–83
13. Цимбалюк С.О. Стимулювання праці в контексті стратегічного управління людськими ресурсами підприємства / С.О. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 7. – С. 36-41.
14. Бодарецька О.М., Кузьмін О.Є.Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств.Бізнес Інформ.2015. №1.С. 347-352. 20.
15. Менеджмент : навч. посіб. /[ В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич.]. за заг. ред В. А. Рульєв. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
16. Юр'єва Г. В., Окоркова І. В. Підвищення ефективності праці через стимулювання і формування сталих мотивів. Матеріали всеукр. науч.-практ. конф. Я: ТНУ, 2005. С. 15–16.
17. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові записки. К: КНТУ.2010. Вип. 10. С. 94-97.
18. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с
19. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74).Ч. 2. С. 160–167.

20. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87–91
21. Антонюк Н. А. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №32. С. 171-177.
22. Череп А. В., Потапюк І. П. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємств роздрібної торгівлі промисловими товарами. *Економічний форум*. 2014. №4. С. 159-165.
23. Сайт ТОВ "МНС ІНВЕСТМЕНТ". URL: <https://www.calzedonia.com/ua/>
24. Семенов А. Г., Ярошевська О. В. Організаційна структура управління торговельним підприємством: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №4. С. 129-135.
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Огляд ринку роздрібної торгівлі в Україні. Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2022. URL: [https://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Oglyad\\_rynku\\_rozdribnoyi\\_torgivli\\_v\\_Ukrayini.pdf](https://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Oglyad_rynku_rozdribnoyi_torgivli_v_Ukrayini.pdf)
27. Ковтун Ю.О. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності праці // *Причорноморські економічні студії*. 2017. №14. С. 49-53.
28. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії: монографія. Кіровоград: КОД, 2004. 437 с.
29. Сердюк Л.В. Теоретичні підходи до визначення сутності та змісту мотивації // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. - 2014. - №1(63). - С. 123-127.
30. Осовська Г.В., Свідрак І.Г. *Управління трудовими ресурсами: навч. посіб.* - К.: Кондор, 2017. (розділ про мотивацію)

31. Боденчук Л. Б., Лютфалієва Л. С., Беженар К. Д. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 41–44.

32. Латковська Т. А., Койчева О. С., Сідор М. І. Фінансовий менеджмент. Нац. ун-т "Од. юрид. акад.", 2019.