

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛІНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСА УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

Матюх Олександр Петрович

ІНЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ІНДУСТРІА

Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Економіка довкілля і природних ресурсів»
Робота на здобутті освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:

ПАВЛОВ КОСТЯНТИН ВОЛОДИМИРОВИЧ
доктор економічних наук,
доктор габілітований
професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри економіки і торгівлі від _____ 2025 р.
Зачідувач кафедри
_____ проф. Павлова О.М.

ЛУЦЬК – 2025

АНОТАЦІЯ

Матюх О.П. Магістерська робота на тему: «Шляхи оптимізації процесів мотивації персоналу підприємства». Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025 р.

Магістерську роботу присвячено розробці та обґрунтуванню ефективної системи мотивації праці персоналу підприємства. У першому розділі проаналізовано теоретико-методичний базис формування системи мотивації, розкрито сутність та сучасні теорії мотивації праці, також систематизовано методи, моделі та інструментарій оцінювання її ефективності, зокрема для торговельних підприємств. У другому розділі проведено діагностику результативності діяльності досліджуваного підприємства, здійснено аналіз чинної системи мотивації праці його персоналу та виконано стратегічний аналіз перспектив розвитку з ідентифікацією ключових показників ефективності (KPI) персоналу. На основі проведеної діагностики, у третьому розділі розроблено нову систему мотивації праці, обґрунтовано напрями диференціації мотиваційних інструментів відповідно до очікуваних KPI, а також проведено оцінювання економічної доцільності її впровадження для підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Ключові слова: система мотивації праці персоналу підприємства, ключові показники ефективності (KPI), економічна доцільність, теоретико-методичний базис, діагностика результативності, торговельне підприємство, обґрунтування нової системи.

ANNOTATION

Matyukh O.P. Master's thesis on the topic: "Ways to optimise staff motivation processes in an enterprise. Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2025 p.

The master's thesis is devoted to the development and justification of an effective system of staff motivation in an enterprise. The first chapter analyses the theoretical and methodological basis for the formation of a motivation system, reveals the essence and modern theories of labour motivation, and systematises methods, models and tools for assessing its effectiveness, in particular for commercial enterprises. The second chapter diagnoses the performance of the enterprise under study, analyses the current system of labour motivation of its personnel, and performs a strategic analysis of development prospects with the identification of key performance indicators (KPIs) for personnel. Based on the diagnosis, the third chapter develops a new labour motivation system, substantiates the directions of differentiation of motivational tools in accordance with the expected KPIs, and assesses the economic feasibility of its implementation to improve the overall performance of the enterprise.

Keywords: labour motivation system, enterprise personnel, key performance indicators (KPIs), economic feasibility, theoretical and methodological basis, performance diagnostics, trading enterprise, justification of a new system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Мотивація праці персоналу підприємства: історія та сучасні теорії... ..	7
1.2. Методи та моделі мотивації праці на торговельному підприємстві	14
1.3. Методичний інструментарій формування та оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЦІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЙОГО ПЕРСОНАЛУ.....	29
2.1. Місія, напрямки та ключові показники діяльності підприємства	29
2.2. Аналіз результативності системи мотивації праці персоналу підприємства.....	36
2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку підприємства та ідентифікація КРІ його персоналу	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Напрями диференціації мотиваційного інструментарію відносно очікуваних КРІ персоналу підприємства.....	48
3.2. Обрунтування нової системи мотивації праці персоналу підприємства	52
3.3. Оцінювання економічної доцільності впровадження нової системи мотивації праці персоналу підприємства.....	58
ВИСНОВКИ	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ринкові умови та закони господарювання вимагають від підприємств, особливо торговельних, які відіграють все більшу роль, впровадження нових і прогресивних підходів до трудової активності своїх працівників. Це необхідність особливо актуалізується в умовах економічної нестабільності, спричиненої військовими діями в Україні та загальною макроекономічною дисбалансу на ринку праці. Зазначені чинники зумолюють потребу у формулюванні відповідних цілей, окресленні практичних завдань та обґрунтуванні проекту впровадження системи мотивації праці для персоналу торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічна наука містить широкий спектр підходів до трактування поняття мотивації праці. Різні дослідники впродовж часу представляли свої погляди на її роль і значення, особливо у сфері торгівлі. Наприклад, такі науковці, як А. С. Афонін, О. А. Шаповал та А. М. Колот, розглядають мотивацію як сукупність ринкових чинників (як внутрішніх, так і зовнішніх), які стимулюють людину до співпраці, визначають траєкторію її поведінки, організують форми діяльності та спрямовані на досягнення як індивідуальних цілей, так і цілей організації. На їхнє переконання, мотивація виражається через різноманітні мотиви, що формують подальшу стратегію поведінки суб'єкта господарювання [14, 80].

Водночас Д. С. Козенков, Ф. Лютенс та О. Кузьмін інтерпретують процеси мотивації як примус до внутрішнього стимулювання себе та інших співробітників до активної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і місії організації. В основному цього процесу мотивації лежать фізіологічні та психологічні потреби, які вимагають задоволення [30, 33, 40].

Незважаючи на значний інтерес до цієї проблематики, досі залишаються невирішеними питання, пов'язані з діагностикою результативності системи мотивації праці на підприємстві та комплексною оцінкою ефективності застосування різних методів мотивації працівників у торговельній сфері. Існуючі підходи до впровадження системи мотивації часто є поверхневими та потребують більш глибокого теоретичного й практичного аналізу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є пошук та обґрунтування теоретико-методичних підходів для розробки проекту вдосконалення системи мотивації праці персоналу торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Дослідити теоретико-методичний базис формування системи мотивації праці персоналу.
- Розкрити поняття мотивації праці персоналу підприємства, її сутність та сучасні теорії.
- Визначити методи та моделі мотивації праці, які можуть бути застосовані на торговельному підприємстві.
- З'ясувати методичний інструментарій для формування та оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві.
- Здійснити діагностику результативності діяльності ТОВ «Фора» та проаналзувати чинну систему мотивації праці його персоналу.
- Узагальнити місію, основні напрями та ключові показники діяльності ТОВ «Фора».
- Провести аналіз результативності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Фора».
- Розробити та обґрунтувати нову систему мотивації праці персоналу ТОВ «Фора».
- Провести стратегічний аналіз перспектив розвитку підприємства та ідентифікувати КРІ його персоналу.
- Узагальнити отримані теоретичні та практичні результати.

Об'єктом дослідження виступають проблеми мотивації праці персоналу підприємства.

Предмет дослідження – це сукупність теоретико-методичного інструментарію удосконалення системи мотивації праці персоналу торговельного підприємства.

Методи дослідження. Основною бакалаврського дослідження стали загальнонаукові методи (аналіз, синтезу, логічної абстракції), метод порівняльного аналізу, спеціальні

методи (абсолютні та відносні показники мотивації праці на підприємстві), статистичний метод (табличний та графічний супровід).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

У ході дослідження було узагальнено наявні напрацювання та теоретичні підходи науковців, присвячені вивченню системи мотивації праці на підприємстві. На цій основі запропоновано власне бачення мотивації трудової діяльності персоналу як системи суттєвих компонентів управлінського процесу. Зазначено, що ефективне управління мотивацією в умовах змінливості ринкових процесів дає змогу підприємницьким структурам досягти бажаного рівня конкурентоспроможності та успішно впроваджувати сучасні інноваційні рішення.

Для удосконалення розуміння функціонування системи мотивації праці запропоновано оцінку її результативності, яка базується на використанні анкетування та соціологічного опитування працівників.

В роботі детально розглянуто методичний інструментарій системи мотивації праці, що застосовується на торговельних підприємствах.

Проведено діагностику результативності діяльності ТОВ «Фора» та оцінку ефективності системи мотивації праці його персоналу.

Практична спрямованість результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані підходи та обґрунтування проєкту удосконалення системи мотивації праці можуть бути успішно застосовані не лише на торговельних підприємствах, але й на інших підприємницьких структурах.

Інформаційною базою дослідження стали напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, нормативні та правові документи України, матеріали та звіти державної служби статистики, фінансово-господарські та аналітичні показники діяльності торговельного підприємства «Фора», результати власних досліджень та узагальнень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотивація праці персоналу підприємства: сутність та сучасні теорії

Основною виробничою компонентою продуктивних сил є персонал підприємства, який заохочує необудьві виробничу та невиробничу пропозицію товарів та послуг суспільству, та є водночас суб'єктом домогосподарства, який постійно намагається підвищити рівень свого соціального становища.

Проте жорстка конкуренція між суб'єктами господарювання неминуче супроводжується покращенням якості, майстерності, відповідальності, старанності та творчого підходу працездатців.

Досягнення окреслених рис та успішної управлінської практики потребують дослідження системи мотивації працівників підприємств, з'ясування сутності, змісту і алгоритму активізації високого рівня продуктивності праці з метою забезпечення потреб працівників, сприяння їх творчій діяльності та досягнення синергії між усіма учасниками виробничого процесу.

Неперебільшено можна стверджувати що лише ефективна система мотивації персоналу є запорукою успішного функціонування регіональних та національних ринків. Проте підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного виробництва потребує детального теоретичного та практичного дослідження.

В теоретичному плані, персонал можна класифікувати двома з управлінської позиції. З однієї сторони, він є об'єктом дослідження, який потребує впливу з боку керівництва з метою відтворення трудових функцій та нематеріальним активом підприємства. Водночас, з іншої сторони, персонал є суб'єктом, який є повноцінним учасником господарської діяльності та заслуговує на необхідні умови реалізації своїх потреб та творчого особистісного розвитку.

Задля досягнення мети та основних завдань дослідження слід конкретизувати та змістовно наповнити основні терміни та поняття які розкривають сутність мотивації праці на підприємстві.

Проблемами мотивації праці на підприємствах різних видів та форм займалися багато науковців та дослідників. Для прикладу А.С. Абрамів розглядає

мотивацію, як управлінську діяльність, спрямовану на стимулювання працівників з метою досягнення цілей підприємства.

Інша дослідниця, І.Ф. Беляєва, переконана, що мотивація є сукупністю низки мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.

Дослідник А.М. Колот розглядає мотивацію – як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних чинників, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку суб'єкта господарювання.

Ф. Лютенс, пропонує змістовно розуміти змістовне пояснення мотивації як процесу, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка актуалізує поведінку або здійснює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагород [39].

М. Мескон пояснює процес мотивації через заходи внутрішнього стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та місії організації [35].

Отже, на наше переконання мотивацію трудової діяльності персоналу варто розглядати як систему утворюючі компоненти управлінського процесу за умов мінливості ринкових процесів, в результаті чого можна досягти бажаного рівня конкурентоспроможності та застосування сучасних інноваційних рішень підприємницьких структур.

Узагальнено, під категорією мотивація праці слід розуміти одну з найважливіших функцій менеджменту, що проявляється в заохоченні працівників чи групи працівників до трудової діяльності з метою досягнення цілей підприємства шляхом вгамування їхніх потреб та досягнення бажаного синергетичного ефекту.

Вмотивований працівник завжди буде зацікавленим у сумлінності та своєчасності виконання трудових функцій, керуючись задоволенням власних потреб, наперед формує певну стратегію своєї поведінки. Угоджуючим механізмом взаємодії працівника та організації є співмірність виробничих результатів та винагороди, якій обмінюється суб'єкти.

Знаючи дослідник теорії та практики управління Д. Карнегі безпелаяційно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб

полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити. Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, — це дати вам те, що ви хочете» [23].

Основними складовими мотивації праці є мотиви та стимули. Мотив, як економічна категорія, виражається внутрішнім, спонукальним важелем, яким примушує людину реалізовувати певний алгоритм дій з метою проявлення відповідної поведінки.

Стимул, як економічна категорія, породжена зовнішніми чинниками, які спонукають людину реалізувати свою трудову функцію задля досягнення визначеної цілі. За істотною диференціацією стимулів дозволяє їм бути господарськими та негосподарськими. Перші проявляються у можливості отримати матеріальні винагороди, які в свою чергу підвищують рівень побороуту. Водночас негосподарські стимули полягають не лише у матеріальній зацікавленості, а також дозволяють отримати час на дозвілля або реалізацію нематеріальних благ. Проте негосподарські стимули можуть подальшому розділятися на кар'єрні та особистісні. На наше передбачення, кар'єрні стимули підрунтують до користюлюбства, амбітних проявів, недоброчесних вад конкуренції, а особистісні можуть стимулювати ефективну та якісну трудову активність працівника.

В результаті запропонованого нами тлумачення категорії мотивації праці, як процесу впливу на поведінку працівника, в результаті чого досягається синергетичний ефект підприємницької активності, пропонуємо послідовність 5 п'ятикрогових кроків:

Перший крок — народження потреби. Потреба проявляється через відчуття скожичачем нестачі чогось. Водночас, незреалізована потреба породжує задоволення та внутрішньо стимулює людину до алгоритму дій.

Другий крок полягає у встановленні цілей, завдань та способів досягнення окреслених результатів. На разі працівник чітко усвідомлює що йому потрібно задля досягнення цілей, якими ресурсами та активами він володіє, чого треба ще досягти для задоволення своєї потреби.

Третій крок — реалізація конкретних заходів. Це є найбільш практичний крок, на якому працівник докладатиме максимум зусиль для того, щоб реалізувати цілі.

Четвертий крок здійснюється на шляху одержання вигоди в результаті реалізації послідовності кроків. Потрібна мотивація сприяє підвищенню зусиль і

результаті чого працівник таки досягає об'єкта бажань. Очікуваний результат є свідченням послаблення, збереження або посилення мотивації працівником.

П'ятий крок – процес послідовності втамування потреби. З огляду на неадаптований характер інших потреб, які щоразу виникають у працівника, ковалюються усі нові стимули та мотиви для відтворення послідовності досягнення нових цілей, адаптивних до нових потреб.

Тому дуже важливо з'ясувати, що лежить в основі спонукання людини до вдосконалення параметрів діяльності. Це зрештою дозволяє розкрити сутнісне наповнення системи мотивації праці.

Співставлення різних форм та різного профілю мотивів відображають поведінку людей та формують особливості мотиваційної структури, яка різниться за факторами: якістю життя, соціальним статусом, кваліфікацією, віковими перевагами та іншими.

Мотивація, як економічна категорія поділяється на два види: проміжна та кінцева. Проміжна мотивація призначена з метою направленості заходів в заданому цілям напрямку роботи та має проміжні успіхи, які не матеріалізують досягнення потреби. Кінцева мотивація безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, та покликана відтворити особистий внесок людини та є якісним завершенням циклу досягнення потреби.

Відсутність системи мотиваційної політики на підприємстві, поверхневість або імітація мотиваційних заходів персоналу можуть призвести до негативних вад функціонування: висока плинність кадрового потенціалу, ігнорування трудової та виконавчої дисципліни, прямих конфліктів та дисбалансів між працівниками, напруженість соціально-психологічної атмосфери, низька продуктивність і якість праці, банкрутство підприємства.

З огляду на наявність в організації власної системи мотивування персоналу, яка спроможна адаптуватися до умов мінливості кон'юнктури ринку слід розглядати ймовірність стійкої взаємодії між показниками ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).

Ефективне управління підприємством є можливим за умови високого рівня конкурентоспроможності дієвої системи мотивації управління трудовою поведінкою працівників. Забезпеченню гідної оплати праці, створенню належних та комфортних умов праці, створення сприятливої соціально-психологічної

атмосфери колективу породжує в них високу трудову відданість цілям та інтересам підприємства та, відповідно, високі показники трудової активності.



Рисунок 1.1. Взаємозв'язок ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства. [30, 1].

Система мотивації персоналу розглядається в змістовних теоріях мотивації за основу яких слід розглядати потреби, намагання суб'єкта господарювання їх задовольнити. Теорії певним чином відображають на працювання авторів стосовно аналізу потреб та мотиваційних пошуків. Серед величезної кількості теорій слід виділити кілька які містять класифікацію потреб, відображають структуру потреб, враховують ієрархію послідовності потреб та виокремлюють пріоритетність застосування. Тому серед наведених теорій слід виділити теоретичні переконання А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клеппанда, Ф. Герцберга.

Зокрема погляди А. Маслоу на природу мотивації викладено у праці «Теорія людської мотивації» (1934 р.). Вихідними тезами його теорії є:

- постійний характер людських потреб, які мають зростаючу тенденцію;

- сукупність потреб слід групувати та розглядати через ланки ієрархії взаємодії;
- стимулом продуктивності праці є незадоволені потреби, задоволені – не мотивують покращити свій фах та майстерність;
- потреби з'являються по-мірі реалізації, реалізована потреба створює передумови до мотивації задля реалізації наступної;
- першою людиною особа намагається реалізувати найпростіші потреби. Більш складні потреби передбачають більшу продуктивність та більшу мотивацію.

А. Маслоу виділив такі групи потреб: фізіологічні потреби безпеки і захищеності, потреби належності та причетності, потреби визнання й самоствердження та потреби самовираження [41].

Теорія К. Альдерфера ґрунтується на класифікації та аналізі потреб, з'ясуванні їх впливу на поведінку працівників. Автором було виокремлено три групи потреб, які розташовані в межах ланки ієрархії. До найважливіших потреб людини, за думкою К. Альдерфера, належать потреби існування; зв'язку; зростання.

Реалізація вихідних положень теорії К. Альдерфера полягає в тому, що наявність двох напрямів руху у задоволенні потреб дає можливість керівнику запровадити ефективну систему мотивації підлеглих. За умов відсутності на підприємстві немає плацдарму кар'єрного зростання, керівництво розглянути ймовірність засобів та предметів для задоволення потреб зв'язку та існування:

- організація корпоративних заходів;
- залучення до процесів прийняття рішень;
- розроблення внутрішньо корпоративних програм інформування персоналу;
- залучення до роботи у проектних групах;
- надання працівникам різних виплат і винагород соціального характеру, зокрема медичного страхування, компенсації транспортних витрат, витрат на харчування, оплати спортивних занять, путівок на санаторно-курортне лікування тощо [3].

Згідно теорії Д. Мак Клеllandа існують три групи потреб:

- досягнення (успіху) – намагаючись досягти поставлених цілей ефективніше, ніж раніше;
- співучасті (причетності) – прагнення людини до дружніх стосунків з оточенням;
- влади – прагнення контролювати дії людей, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.

Практичним проявом застосування вищезгаданих положень теорії Д. Мак-Клеlland є те, що працівники з домінуючою потребою влади завжди прагнуть бути в центрі уваги. Характерними рисами цієї категорії є відкритість, відсутність страху в разі настання конфлікту, відстоювання власної точки зору, ораторське майстерство. Такі працівники є мотивованими в разі наявної перспективи кар'єрного зростання. В разі перспективи відсутності підвищення у посаді для цих працівників спрацює демотиваційні чинники, що спонукають їх залишити підприємство.

Працівники, які мають потребу в успіху, як правило є ініціативними, здатними ризикувати, орієнтовані на особисту відповідальність, прагнуть мати повноваження для вирішення ряду проблем. Стимулом підвищення активності може бути делегування таким працівникам творчої та надзвичайно важливої роботи.

Працівники з вираженою потребою причетності до трудової активності шукають постійного спілкування, мотивуються сприятливим психологічним кліматом на підприємстві, задовольняються можливістю брати участь у корпоративних заходах [63].

Дослідник Ф. Герцберг сформулював основні положення своєї теорії, яка отримала назву теорії двох факторів. Основою для теоретичних результатів він запропонував соціологічне дослідження пошуку факторів, які спричиняють у працівників різні прояви задоволення чи незадоволення.

В результаті дослідження ним було з'ясовано вплив двох основних факторів: гігієнічних та мотиваційних. Перші з них є факторами отриманими в результаті зовнішнього середовища. Відсутність гігієнічних факторів спричиняє у працівника почуття невдоволення, однак наявність цих факторів не мотивує трудову активність. До зазначених факторів слід віднести: політику організації, зарплату, умови праці, міжособистісні стосунки з керівниками, колегами та підлеглими, ступінь безпосереднього контролю.

Мотиваційні фактори спричиняються внутрішнім середовищем, які пов'язані зі змістом роботи. Наявність зазначених факторів впливає на мотивацію працівника та породжує продуктивну роботу. Серед зазначених факторів слід відмітити успіх, кар'єрне зростання, визнання та схвалення результатів роботи, висока міра відповідальності, можливість професійного зростання [42, 43].

За сучасних форм ринкових відносин позитивними рисами мотивації персоналу є формування ряду мотиваційних чинників:

- матеріальних (рівень заробітної плати, участь у прибутку, можливість кар'єрного зростання);
- фахово-кваліфікаційних (рівень освіти, професійно-фахові навички, досвід роботи, самосвіта, можливості самовдосконалення);
- особистісних (компетентність, відповідальність, підприємовість, ініціативність, вміння генерувати нові ідеї, творче самовираження);
- психологічних (охорона здоров'я, охорона праці, психологічне середовище у колективі, наявність пільг, тощо).

Сама ж система управління персоналом є багатогранною структурою, м'як компонентами якої існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна компонента займає своє місце та повинна отримати ціннісне практичне вираження. Від злагодженості функціонування структури управління та її складових залежить не кваліфікаційний рівень трудової діяльності підприємства. Проте існують суттєві відмінності в практичному застосуванні зазначеної теорії, які пов'язані з специфікою вітчизняної практики. Залля підсилення трудової активності працівників обов'язково слід застосовувати мотиваційні чинники: розширення функціональних обов'язків, делегування більш складних та відповідальних обов'язків, залучення творчою та ініціативною роботою, насадження відчуття необхідності та результативності колективної роботи, формування передумов для професійного підвищення, відмічення позитивних результатів праці.

1.2. Методи та моделі мотивації праці на торговельному підприємстві

Не визначеність економічного становища в Україні, посилення конкуренції на споживчих регіональних ринках призводить до перегляду та уточнення методів та моделей мотивації праці торговельного підприємства. Торговельне підприємство є осередковою ланкою економіки в сфері розподілу товарів та послуг та визначає діяльність господарюючих суб'єктів в частині реалізації споживачських запитів та потреб. Особливостями торговельного підприємства є отримання прибутку, товарно-грошові відносини, торговельно-обмінні процеси. Торговельні підприємства, як

посередницькі структури, займаються різними видами діяльності: оптовою та роздрібною торгівлею. Водночас, характеризуються за ознаками фінансово-господарської діяльності, формами, та колом надання послуг [26].

З огляду на ознаки та специфіку діяльності торговельного підприємства слід характеризувати його персонал за наступними видами:

-основний персонал, або виробничий персонал, який включає в себе працівників, які задіяні у сфері купівлі, перевезення, зберігання, подальшого перепродажу товарів, а також виконанням технічних та господарських функцій підприємства;

-неосновний або невиконавчий персонал не бере безпосередньої участі в основній діяльності підприємства, проте задіяний у обслуговуванні дотичних функцій підприємства [67-72].

За умов сьогодення делілі більше уваги приділяється людському капіталу в особі працівника та синергія яку він створює при взаємодії з оточуючим інституційним середовищем.

Досягнення бажаних результатів синергії можливо стримати за умови тісного контакту та кваліфікації управлінських процесів.

Важливим сценарієм подальшої взаємодії має стати зв'язок з підлеглими, та застосування відповідних психологічних методів, які спроможні мотивувати та управляти діями свого підлеглих. Найбільш розповсюдженими методами управління персоналом на торговельному підприємстві є входження менеджера у довіру працівника та створення сприяючого клімату. Дружні контакти допомагають визначити який рівень та форми праці може виконати працівник і як найбільш раціонально розподілити трудові і інтелектуальні здібності.

Для торговельного підприємства слід дотримуватися таких принципів мотивації персоналу:

- об'єктивності заохочення, що висвітлює публічність та зрозумілість для усіх працівників щодо причин відзначення працівника;

- часовість, зосереджується в тому, що заохочення слід здійснювати одразу по устаткованому результаті працівником виконаних функціональних обов'язків;

- відповідність, полягає в тому, що величина заохочення має бути відповідною витраченим старанням працівника;

—далекоглядність, передбачає що працівник заздалегідь має знати розмір ймовірного заохочення, яке він отримає за виконаний об'єм, складність та специфіку трудових функцій.

За переконанням дослідників, з'ясовано, що 4% торговельних підприємств не застосовують мотивацію персоналу, 28% активно практикують матеріальну, і нематеріальну мотивацію, 56% орієнтовані лишень на матеріальну мотивацію а 12% — вважають за доцільне застосовувати виключно нематеріальну мотивацію [52].

Досить часто підвищення мотивації трудової діяльності можливо за рахунок нестандартних методів. Дані методи можуть включати визначення здібностей працівника чи навпаки створення конфліктних ситуацій.

Існують сучасні тенденції на торговельних підприємствах створювати посаду HR-менеджера, тобто своєрідний відділ кадрів який займається вивчення психологічних та кваліфікаційних здібностей працівників. Окрім того, до повноважень цього відділу відноситься пошук адаптивних форм мотивації до праці працівників. У сучасному розумінні HR- розробляє і впроваджує різні методи застосування мотивації і стимулювання трудової активності працівників.

Особливістю діяльності зазначених управлінь є індивідуальний та особистісний підхід до кожного працівника.

На практиці методи мотивації тісно з'єднані з відповідним станом та рівнем розвитку підприємства, соціально-економічними обставинами, найважливішими потребами покупців та проживачів, культурним та релігійним середовищем.

Найбільш застосовуваними вважаються методи матеріального та нематеріального мотивування. Матеріальна мотивація передбачає отримання премій та інших грошових винагород за інтенсивність та результативність праці. На торговельному підприємстві цей вид мотивації є надзвичайно популярний та застосовується як правило до тих працівників, які мають величезні успіхи в продажі товарів та послуг. Основними інструментами матеріальної мотивації є заробітна плата, різноманітні форми премій, матеріальні заохочення, додатково оплачена відпустка, тощо. Нематеріальна мотивація формує інший вимір заохочення без застосування грошової форми.

Сюди слід віднести такі інструменти, як сприятливий робочий графік, збільшення годин вільного часу, делегування більш простіших та зрозумілих

задачі, зменшення соціальної та професійної відповідальності, безкоштовне отримання, популяризація особливого ставлення до працівника з боку керівництва, відзнаки, подяки, тощо.

Методи нематеріальної мотивації включають організаційні, морально-психологічні інструменти.

До організаційних інструментів слід віднести:

- важливу участь у житті підприємства;
- перспектива кар'єрного зростання;
- делегування відповідальних завдань;
- довгостроковість контрактних та договірних умов;

До морально-психологічних інструментів слід віднести:

- можливості самовираження та самоствердження;
- повагу та авторитет перед колегами;
- оприлюднення рейтингу активності та відставання при виробничих трудових функціях.

Водночас, інструменти нематеріальної мотивації сприймаються різними працівниками по-різному. Тому слід з'ясувати який саме вид мотивації матиме найбільший подячний ефект. Яскравим прикладом застосування методів мотивації персоналу є модель Портера-Лоулера. Суть даної моделі полягає в розуміння того, що результативна праця породжує ефект втіхи або задоволення.

Додатковими чинниками досягнення ефекту задоволення працівника та досягнення ним необхідного рівня результативності є внутрішні стимули (визначення трудової активності, премія, кар'єрне зростання, тощо).

Досліджуючи методи мотивації варто врахувати напрацювання науковців які переконані, що матеріальна мотивація є короткостроковою втіхою для працівника, водночас нематеріальна мотивація матиме довгостроковий ефект та підвищує заохочення до трудової активності.

Згідно класифікації потреб А. Маслоу мотивація породжується потребою, які можна класифікувати за ієрархічним рівнем. В результаті досліджень А. Маслоу, найбажанішими потребами є матеріальне стимулювання, яке проявляється у грошовій формі, матеріальних благах та наданню певних пільг.

Важливу роль у матеріальній стимуляції працівника відіграє рівень заробітної плати. Простежується закономірність прямо-пропорційної залежності між рівнем заробітної плати та пропозицією робочої сили.

Чим вищий рівень заробітної плати тим меншим є плінність кадрів, що веде до створення дружнього та напівного колективу.

Як правило, вищий рівень заробітної плати дає можливість працездатно обрати найбільш кваліфікованих, ініціативних, досвідчених працівників. Саме це є підґрунтям для успішної діяльності підприємства.

Приємним інструментом матеріального стимулювання є система бонусів та премій. Однак, для успіху цього інструменту слід застосувати розуміння об'єктивності причин отримання бонусів та премій. За інших обставин матеріальне стимулювання сприйматиметься як випадковий виграш, яким жодним чином не підвищуватиме мотивацію. Поряд з матеріальним заохоченням не менш важливим є система нематеріального стимулювання персоналу.

Також важливу роль у цілоутворенні та роботі сили певного рівня компетенції береться до уваги вік працівника. Це пов'язане з тим, що молоді працівники погоджуються на меншу оплату лише за наявності перспектив до самореалізації та зростання.

Тому при обранні відповідних моделей мотивації персоналу слід брати до уваги індивідуальний підхід до соціальних пільг для працівників залежно від категорії працівників (посад) та залежно від виділеного на це бюджету.

Застосовуючи модель універсализації, компанія може максимально задовольнити різні за спрямуванням потреби працівників: можливість відвідувати спортивні центри, безкоштовні обіди, безкоштовний трансфер від дому до робочого місця, медичне страхування тощо.

Водночас дуже важливо адаптувати обрану модель мотивації до загальної стратегії підприємства. Стратегія розвитку підприємства є залежною від відтворення життєздатності самого підприємства. Мотивація також є залежною від циклу розвитку підприємницької активності. Наприклад, цикл становлення підприємства сприятиме застосуванню інструментів матеріальної мотивації персоналу, що дасть змогу інтенсивно та продуктивно працювати усією командою над захопленням частини ринку.

Мід час циклу розвитку слід застосовувати здебільшого методику нематеріальної мотивації, це пов'язане з певною стабільністю та переходом від захоплення ринку до його затримання, де основну ціль займає самовираження та кар'єрне зростання. Коли ж відбуваються несприятливі обставини і підприємство занепадає, особливо актуальним є знову застосування матеріальної мотивації. Це дозволить підприємству протистояти кризовим явищам та відтворитиме виток наступного циклу поживлення. Особливо позитивні практики та методики мотивації персоналу на торгівельних підприємствах відмічаються на основі моделі індивідуалізації.

Ефективна система мотивації персоналу на торгівельних підприємствах передбачає обрання для кожного конкретного працівника індивідуальної системи оцінки результатів діяльності, беручи до уваги його особливості, перспективи збільшення продуктивності та його місце в колективі. Саме тому індивідуальний підхід базується на розкритті індивідуальних здібностей та вмій конкретного працівника.

В системі мотивації персоналу чільне місце має належний досвід та старанностям керівника раціонально збалансувати рівні стимулювання для усіх працівників, та зокремити на цій основі методикую та принципи побудови колективної стратегії та цілі [33].

Індивідуальна модель мотивації персоналу розробляється для кожної посади на підприємстві окремо, з введенням відповідних правок та корекцій під час періоду випробувального терміну працівника, згідно особистих якостей нового співробітника. Процес випробувального терміну дозволяє у двосторонньому сценарії визначити відносини між роботодавцем та працівником.

Успішна побудова виробничих відносин є наслідком продовження співпраці. Для формування середовища взаємодії між учасниками підприємства слід дотримуватися чітко встановленого плану випробувального терміну як правило, цей план охоплюватиме ряд обов'язків: знайомство з діяльністю та особливостями підприємства; практичне освоєння побудови бізнес-моделей та кінцевої місії підприємства; розуміння структурних рівнів адміністративного та допоміжного персоналу; з'ясування посадових обов'язків, правил та норм поведінки в колективі, дотримання корпоративної етики, тощо; визначення функціональних обов'язків, терміни та умови їх виконання, формування системи преміального контролю.

Ця модель має значні переваги та недоліки. Серед переваг слід виділити: планови́ве ставлення до працівника з боку роботодавця; інформаційна прозорість та зрозумі́ість функціонування внутрішньої системи підприємства; ефективна командна робота.

Проте, існує також і ряд недоліків даної моделі. Серед найбільш застосованих недоліків слід вказати: занадто висока планови́вість, знижує рівень старанності, відмінність в ставленні між працівником-новачком та працівником зі стажем на підприємстві; відсутність проявів самостійності у налагодженні зв'язків з персоналом.

Не однією раціональною моделлю мотивації персоналу на торговельних підприємствах є мотиваційна або заохочувальна модель. Основна мета цієї моделі полягає у з'ясуванні ряду внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть стимулювати або, навпаки гальмувати трудові процеси на торговельному підприємстві [11, 27, 30, 31-45]. Тоді цієвість внутрішніх чинників мотивації персоналу визначає вектор подальшого розвитку. Серед зовнішніх чинників, котрі впливають на мотивацію працівника слід виділити:

- політичне та економічне середовище функціонування підприємства в країні;
- наявність економічних кризових явищ, макроекономічної нестабільності, рівень освіченості нації,
- розвиток та трансформація людського капіталу, ефективність соціальної політики.

Зазначені чинники зовнішнього середовища є самостійними, проте взаємодіють між собою та впливають уніфіковано на мотиваційну модель підприємства. Стосовно внутрішніх чинників, то слід виокремити ті, які стимулюють працівника до ефективної праці, знаходяться у постійному вдосконаленні та отримують статус загальноприйнятих. Це елементи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Позитивні та негативні зміни кожного з чинників впливу є безпосереднім результатом формування соціально-психологічного стану працівника. Для забезпечення економічного зростання торговельного підприємства слід застосовувати сучасну модель мотивації праці, на основі матеріальних, нематеріальних та стимулюючих внутрішніх чинників з метою активізації трудової активності працівників різних посад з урахуванням впливості зовнішніх чинників [7].

Будь-яка модель мотивації передбачає застосування елементів лояльності керівництва, оскільки конкуренти на ринку торгівельного підприємства зможуть переманити цінного працівника, який має успіхи в цьому сегменті. На цьому етапі слід розглядувати не лише матеріальні, а й нематеріальні важелі.

До прикладу, можна запропонувати працівникові – початківцю початкові форми навчання та освоєння фахових навичок. Для працівника зі стажем було б корисним підвищення досвіду трудової діяльності через – стажування, майстер класи, тренінги та семінари [1, 14, 65].

Інструментами лояльності до працівника збоку роботодавця слід вважати:

1. Уважне ставлення до особистості працівника, сприяння можливості останньому висловити свою думку; 2. Похвала відносно позитивних рекомендацій з минулого досвіду роботи.

Можна виділити такі умови, які має створювати компанія для забезпечення певного рівня лояльності своїм працівникам: 1. Відзначення та подяка за успішні результати працівника; 2. Можливість подальшого кар'єрного розвитку та опанування нових практик та методик збуту товарів та послуг; 3. Неухильне дотримання керівництвом підприємства виконання організацією Трудового договору, контрактних умов, місії та стратегії колективного розвитку; 4. Практикування системи преміювання, підвищення рівня заробітної плати, відзнак, соціального забезпечення, тощо.

1.3. Методичний інструментарій формування та оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємстві

Кожне підприємство вирішує важливу проблему підвищення ефективності своєї діяльності, отримання конкурентоспроможних позицій на ринку. Як показують дослідження передових компаній світу, при застосуванні ефективно та раціональної системи мотивації персоналу, можна досягти підвищення рівня трудової активності на 40%.

В широкому розумінні, система мотивації праці на підприємстві охоплює ряд заходів, які стимулюють трудовий ресурс до інтенсифікації праці для досягнення стратегії та цілей розвитку підприємства [10].

Науковці та дослідники управлінського напрямку виділяють дев'ять підходів до формування системи мотивації праці на підприємстві:

1. Управлінсько-технологічний. Відлік формування даного підходу розпочато в США на початку XX ст. та більше не застосовано в жодній з країн світу. Особливістю даного підходу є розподіл праці персоналу на окремі етапи, які диференціюються за оцінками та мають різні розміри заробітної плати. Персонал за таких умов є найважливішим та цінним ресурсом, маючи вагомий потенціал та унікальні кваліфікаційні ознаки.

Водночас простота у формуванні системи мотивації праці не отримала належної популярності, тому і має виключно теоретичне значення. Свідомим недолгом даної системи є зниження рівня мотивації працівника, по причині відсутності самостійності в частині прийняття рішень, застосуванні креативного самовираження тощо.

2. Факторно-обмежений підхід, який має дуже важливе значення за умов командно-адміністративної економічної системи. Проте, реалізація даного підходу має надзвичайно багато вад, які не можуть бути апробованими за умов ринкової системи господарювання. Серед зазначеного: не врахування старанності персоналу; ігнорування стимулювання соціальних проєктів та благ суспільного розвитку; відсутність практичних та дієвих методів мотивації праці персоналу.

3. Професійно-галузевий підхід. Особливістю даного підходу є виділення найважливіших галузей економіки, які мають стратегічне та безальтернативне значення. Це в свою чергу передбачає диференціацію систем мотивації за рівнями та галузями відносно форми та приналежності підприємства. Тривалий час, для більшості країн світу пріоритетною галуззю була промисловість. Це в свою чергу надавало право працівникам промисловості мати більш вигідні умови для мотивації праці.

4. Традиційний підхід застосовується у країнах, де основа формування системи мотивації праці базувалася в основному на звичаях та традиціях. Типовими країнами, які практикують даний підхід є країни Далекого Сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань). Позитивною рисою даного підходу є можливість поєднання національних традицій, норм та культурної спадщини сучасними методами управління, організацією праці, інноваційними методиками мотивації праці персоналу. Проте ця система не може бути імплементована в Європейській

кріпках, які орієнтуються на гинючий механізм відтворення економічних процесів, та мало бере до уваги релігійні переконання та заборони.

5. Звужений підхід є синонімом традиційного підходу, але за відмінності у визначенні переваг шляхом застосування різних видів стимулів, які залежать від внутрішнього та зовнішнього середовища. Зрештою, кожен з працівників заслугоує на різні стимули мотивації своєї праці. Даний підхід застосовується, як правило, на малих підприємствах.

6. Мотивційно-індивідуальний підхід орієнтовано в основному на розумінні відмінностей індивідуальних рис працівників. Оскільки умови поведінки та інтенсивність праці може бути не прогнозованими, тому слід змодельовати ефективну структуру управління. Тут існує міцне поєднання високого рівня мотивації з продуктивністю та результативністю діяльності працівника. Саме високі матеріальні та нематеріальні мотиви є запорукою потенційного кар'єрного зростання [50, 51].

7. Соціально-поведінковий підхід базується на управлінських принципах малих груп і полягає в формуванні системи команди та локального стилю управління трудового колективу. Особливості даного підходу – акцент на соціальній мотивації праці працівника. Однак, цей підхід не дуже раціоналізований з боку підприємця.

8. Корпоративно-орієнтований підхід стимулює зростання корпоративного стилю управління, найважливішими стимулами якого є приналежність до підприємства, визначення успіхів персоналу, можливість участі в прийнятті рішень, бажання до підвищення відповідальності за виконану роботу. Саме принцип корпоративізму дозволяє досягти побудову та формування тієї системи мотивації персоналу яка зорієнтована на організацію та розвиток схильності працівника до творчого вираження. Ключовими точками цього підходу є організація діяльності по досягненню загальнокорпоративних інтересів [70, 71, 72].

9. Інтелектуальний підхід, розвиток якого є результатом збільшення частки інтелектуального та кваліфікаційного компонентів трудової діяльності, що в свою чергу передбачає вдосконалення навичок та досягнень працівниками. Епіцентром уваги є соціальний комплекс необхідних потреб працівників, а не пропозиція наявних ресурсів у організації, взаємовідносини між суб'єктами ринку, коши

Проте, даний підхід передбачає орієнтацію на підвищення рівня інтелектуалізації працівників, вдосконалення їх здібностей [24].

Проте, в реальному житті не існує в чистому вигляді жодного підходу. Сучасні торговельні підприємства застосовують комбіновані підходи, які в свою чергу поєднують елементи кожного з описаних сценаріїв.

Створити систему мотивації персоналу, слід дотримуватися певного алгоритму дій: 1. Здійснення моніторингу ринку праці та з'ясування місця та значення даного підприємства. 2. Діагностика існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві. 3. Вдосконалення системи функціональних обов'язків в межах діючого кадрового потенціалу. 4. Визначення цілей системи мотивації та визначення пріоритетів у її реалізації. 5. Здійснення аналізу мотиваційних потреб працівників. 6. Формування системи матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації персоналу. 7. Практикування системи соціального забезпечення працівників та розмежування його за категоріями. 8. Імплементация внутрішніх нормативно-правових документів в частині мотивації персоналу торговельних підприємств.

Система мотивації персоналу керується певними принципами, які відображають її роль та змістовне наповнення. До зазначених принципів слід віднести:

1) системність, проявляється в комбінації необхідних факторів організаційного, технологічного, матеріального, соціального та психологічного підґрунтя. Всі перелічені чинники системно впливають на досягнення найефективнішої мотиваційної системи. Водночас, відсутність системності взаємодії не матиме позитивного результату.

2) збалансування, зосереджується у формуванні системи принципів та збалансування певних дисбалансів між їх застосуванням. Це дозволить досягти збалансованої та узгодженої між усіма елементами системи мотивації персоналу, як ефективно впливатиме на підприємницьке зростання.

3) впорядкованість, якій передбачає комплексність інструкцій, норм та правил поведінки, а також системного контролю щодо дотримання даних засад. Особливо важливо впорядковувати систему оцінку результатів діяльності працівника та ефект його внеску в економічне зростання підприємства. Для цього слід встановити критерії за якими здійснюватиметься оцінка результатів.

4) спеціалізації, який відображає розподіл між учасниками закріплених функціональних обов'язків на засадах раціоналізації. Спеціалізація дозволяє розкрити кваліфікаційні вміння та є стимулом до підвищення продуктивності праці та збільшення кінцевого ефекту.

5) постійності, який є умовою забезпечення рівноцірного та безперервного мотиваційного процесу на підприємстві з досягненням потрібних результатів. Результатами цього принципу є дружній працьовитий колектив, відсутність кадрової динаміки, впорядкованість та зрозумілість умов трудового порядку та його виконання. Також цей принцип передбачає постійність функціонування підприємства за будь-яких змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

6) самовираження. Цей принцип означає, що система мотивації на підприємстві є ефективною за умови наявних можливостей для утримання творчого самовираження працівника. В цьому сенсі слід врахувати інноваційні підходи до впровадження новітніх технологій, оновлених методик та інших позитивних практик, та пошук більш оптимальних сценаріїв розвитку підприємства [79].

7) ефективності. Мотиваційна система є невдільною від прагнення працівників працювати на ефект. Це передбачає систему спонукання працівників до досягнення цілей підприємства.

8) прозорості та об'єктивності. Система мотивації має бути прозорою та доступною щодо розуміння кожному працівникові. Якщо працівник не розуміє системи мотивації, це не відображатиме та не стимулюватиме його ефективно виконувати свої обов'язки.

9) динамічності та керованості. Важливо так побудувати систему мотивації персоналу, щоб вона могла бути керованою за різних обставин. Це передбачає можливість структури миттєво реагувати на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, відозмінювати відносно обставин мету та основні завдання [90].

Проте, не дивлячись на підходи до системи мотивації праці, результати її прояву будуть лише за умови комплексної та колективної взаємодії між усіма учасниками трудової діяльності.

Методичний інструмент ринку формування та оцінювання системи мотивації на підприємстві розглядається з двох взаємопов'язаних площин: матеріальної та нематеріальної мотивації.

Оцінка системи матеріальної мотивації на підприємстві передбачає проведення аналізу фонду оплати праці, який розраховується на основі:

- 1) аналізу динамічних процесів фонду оплати праці за досліджуваній період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);
- 2) аналітичний огляд фонду оплати праці підприємства. Тут розраховуються показники визначення суми та питомої ваги у фонді оплати праці основної заробітної плати та додаткові заробітної плати. Береться до уваги також інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Це дозволить визначити спрямованість системи матеріальної мотивації персоналу підприємства. За умов високого рівня заробітної плати, слід відмітити дієвість таких принципів мотивації, як забезпеченість, стабільність грошових надходжень. При збільшенні частки додаткової заробітної плати слід націлюватися на зростання ефективності витрат на оплату праці. Збільшення мотиваючих та компенсаційних виплат може бути свідченням направленості системи діючої мотивації на ефект підвищення діяльності підприємства [27];

Для визначення рівня конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці слід зрівняти рівень і динаміку середньої заробітної плати в розрізі регіону та галузі; середньої заробітної плати в галузі; середньої заробітної плати в регіоні; середньої заробітної плати в країні. Також слід зрівняти динаміку середньої заробітної плати на підприємстві в реальній формі та з урахуванням індексу інфляції, щоб зобразити зміни у реальних доходах працівників. Оцінюючи систему матеріальної мотивації праці персоналу підприємства, важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, оскільки однаковий розмір заробітної плати не стимулює працівників до професійного зростання і підвищення ефективності праці, а надмірна диференціація призводить до демотивації працівників.

Для оцінювання диференціації заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати такі показники:

- 1) середня заробітна плата. Її доцільно розраховувати як середню вартість отриманих коштів протягом року працівником. Однак показник середньої

заробітної плати є недостатньо об'єктивним, оскільки зростання середньої заробітної плати може здійснюватися з огляду на працівників з високим рівнем доходів. Тому потрібно застосовувати інші показники.

2) гранична заробітна плата. Характеризує рівень заробітної плати, який коштує всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від граничного значення заробітку плату, 50 % – нижчу.

3) зважена заробітна плата, відображає розмір того рівня заробітної плати, який отримує більшість працівників,

4) співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати;

5) крива Лоренца графічно відображає нерівність розподілу заробітної плати (рис. 1.2).

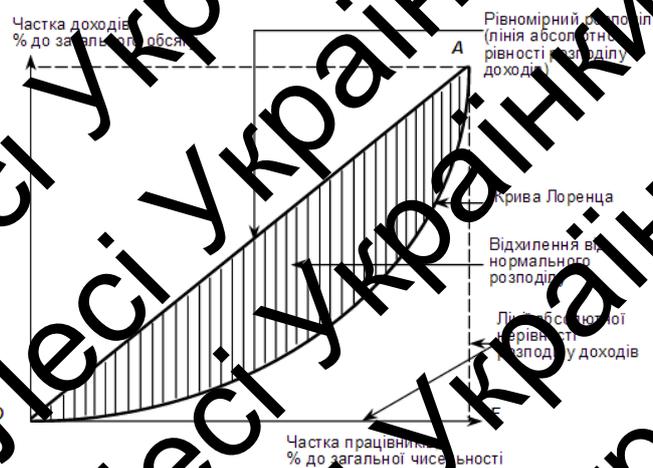


Рисунок 1.2. Розподіл заробітної плати за Кривою М. Лоренца

На осі абсцис позначено частку працівників (у відсотках до загальної чисельності), а на осі ординат – частку їх заробітної плати у сукупній заробітній платі. Бісектриса вказує на те, що будь-яка частка працівників одержує аналогічний відсоток сукупної заробітної плати, тобто свідчить про абсолютну рівність. Крива Лоренца показує фактичний розподіл заробітної плати. Площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца вказує на ступінь нерівності [30, 31, 69].

Водночас, здійснення аналізу системи нематеріальної мотивації потребує визначення методів нематеріальної мотивації, які задіяні на підприємстві, враховуючи їх переваги та недоліки. Окрім того їх слід оцінити відносно до стратегії, цілей та ефекту від сукупної діяльності мотиваційної системи.

Особливо важливо при здійсненні оцінки системи мотивації персоналу підприємства необхідно з'ясувати її ефективність.

Ефективність вимірюється такими показниками:

1) зарплатомісткістю, яка характеризує суму витрат на оплату праці, що виходило в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

2) продуктивністю праці, що характеризує ефективність праці та визначається як відношення кількості виготовленої продукції на затрат праці на виготовлення цієї продукції.

3) коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, який показує наскільки темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати.

4) коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни та середньоблікової чисельності працівників.

5) коефіцієнт ефективного використання робочого часу характеризує рівень використання максимально можливого робочого часу і визначається як співвідношення фактично відпрацьованого часу та максимально можливого фонду робочого часу.

6) коефіцієнт трудової дисципліни характеризує співвідношення кількості випадків порушень трудової дисципліни та середньоблікової чисельності працівників [30, 31, 69].

Кінцевим показником ефективності діючої системи мотивації є ефект (рівень) задоволеності працівників застосованими матеріальними та нематеріальними заходами. Це можна перевірити шляхом застосування методів анкетування та соціологічного опитування. Анкетування дозволяє опитати значну кількість працівників, соціологічне опитування дає можливість отримати та опрацювати точні та об'єктивні відповіді з огляду на анонімність проведення.

Заради систематизації величезного масиву інформації, відповідним відділами застосовуються модель генеральної сукупності, яка має реальний кількісний та якісний прояв та дозволяє ранжувати отримані показники.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФОРА» ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЙОГО ПЕРСОНАЛУ

2.1. Місія, напрямки та ключові показники діяльності ТОВ «Фора»

Холдинг «Fozzy Group» існує з 1997 року, займається оптовою та роздрібною торгівлею продуктами харчування, предметами побутової, фармакологічної продукції, побутової техніки тощо.

На даний момент включає 5 торговельних мереж різних форматів: оптові гіпермаркети «Фоззі», супермаркети «Сільпо», дискаунтери «Фора», мережа аптек «Будь здоровий», мережа побутової техніки «Отто Штеккер».

Група також має власні виробничі активи: «Ніжинський консервний завод», «Кондитерська фабрика ім. Ф. Енгельса», «Чалинський» ясопереробний завод і «ач-сервіс», що надає послуги комп'ютерного сервісу (біотуалет), штахофабрика ТОВ ПКФ «Варто». Чисельність персоналу групи складає невеликим більше 20000 професіоналів.

Група демонструє значне зростання основних фінансових і операційних показників. Кількість магазинів виросла з 45 на початок 2004 року до 417 до кінця 2021 року. В результаті інтенсивного розвитку торговельних мереж загальна площа магазинів Групи досягла 1448,3 тис. кв.м. в 2005 році, торговельна площа – 937,72 тис. кв.м. [89].

У 2008 році середній обсяг продажу на квадратний метр торговельної площі значно виріс і оцінюється на рівні 7 124 \$/кв.м. в середньому по основних торговельних мережах Групи: «Сільпо», «Фоззі», «Фора».

Мережа дискаунтерів «Фора» будується на базі мережі гастрономів «Дніпрянка», придбаною Групою в 2003 році. У момент придбання Групою мережа «Дніпрянка» складалася з 265 гастрономів з початковою площею 32 804 кв.м. [89].

Як вже було вказано вище за текстом підприємства ТОВ «ФОРА» входив до складу однієї з найбільших торгово-промислових груп України – Fozzy Group. В свою чергу, основним напрямком діяльності ТОВ «ФОРА» є саме роздрібна форма торговельних послуг з більшої міри продуктами харчування та

першої необхідності. Торгівля в практичній площині реалізується через власну мережу супермаркетів та торговельних точок [22, 77]

З філософської точки зору - «Фора» є магазином – самообслуговування, що переважно знаходиться неподалік від домівки для здійснення щоденних, в більшій мірі швидких покупок.

В свою чергу, мережа магазинів «Фора» включає в себе близько 265 магазинів, що розташовано на території України у 89 містах. До зазначеної мережі також відносяться:

- 1 супермаркет преміум класу Favorite;
- 6 магазинів Ексклюзив, 34 магазини Фреш;
- власні: м'ясний, овочевий та селянський ПЦ;
- виготовлення готових страв: піци, випічки та кулінарії [22, 77].

ТОВ «Фора» володіє досить розгалуженою організаційною структурою, особливістю якої є сучасна структура «вертикалі», успішне функціонування якої дозволяє втримувати на ринку передові позиції (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фора» [22]

ТОВ «Фора», одна з небагатьох в сегменті, що може похвалитися стабільним процесом росту показників своєї діяльності. Від так на 01.01.2021 року, загальна кількість повністю обладнаних торговельних точок, що входять до зазначеної мережі налічувала аж 265 одиниць. Лише 2024 році було відкрито для покупців 21 абсолютне новий магазин (у 18 населених пунктах України) [22]

Значення середнього показника торгової площі магазину мережі «Фора» становить невеликим більше – 405 кв.м [22].

Торговельний оборот мережі «Фора» становить, невеликим менше – 16 млрд грн [22]. На сьогодні, прогресивні торговельні мережі шукають нових та прогресивних ідей та рішень, з метою задоволення найбільш вимогливого споживача ТОВ «Фора» не є виключенням.

Команда ТОВ «Фора» обрала для себе шлях «вдосконалення та піклування». Навіть з того часу з метою візуалізації зазначеної місії Мережі, а також допомогти як умога, глибше зрозуміти вітчизняним спитцем було створено «зверідну інсталяцію «Зірка». Даний потужний символ було використано взулізувати місію Мережі, як зірку, що вказує «шлях в бік постійного самовдосконалення». До цінностей, якими в першу чергу керується колектив мережі було віднесено:

- націання драйвом – стиль життя, що є джерелом натхнення, інновацій та нових ідей;
- вдосконалення та самовдосконалення – саме завдяки розвитку особистості розвивається середовище в якому відбувається функціонування;
- практичне втілення інновацій – генерація нових ідей, а також використання інноваційних технологій та рішень;
- продуктивна діяльність – сам цей аспект в повній мірі відображає жисть професійних дп.

Загалом, відзначмо, що формування професійного та високоефективного бізнесу – ТОВ «ФОРА» відбувалося продовж цього періоду. Вважаємо за необхідне відзначити особлив. моменти, що мали місце під час становлення Мережі, саме яких наступні.

- в 2002 році відбулося урочисте відкриття першого магазину мережі «Фора»;
- продовж 2003-2005 років відбувалося розширення мережі «Фора», що передбачало відкриття нових магазинів на території України;
- в 2010 році – мережі магазину вдалося досягнути позначки в 134 одиниці;
- в 2013 році – було здійснено корпоративний ребрендинг, в рамках якого було оновлено оформлення всіх магазинів;
- в 2015 році – у всіх торгових точках мережі було відкрито пекарні повного циклу, а також запущено у виробництво широкий асортимент хлібобулочної продукції;

- в 2021 році – керівництвом мережі було прийнято рішення про значне розширення торгових площ в межах торгової одиниці. Відбулося відкриття магазину «збільшеного формату», (с. Дісліве). Також було налагоджено лінійку з приготування піци за попереднім замовленням. Відкрито власне виробництво копченої та соєної продукції. Спримало свій початок і оснащення торгових точок – магазинів кавомашинами;

- в 2022 році – в жості екологічних суспільних ініціатив, на яркінгах, були магазини в мережі «Фора» було встановлено мережу зарядних станцій для електромобілів. Набувають популярності встановлені каси самостійного обслуговування;

• в 2023 – було відкрито власну овочеву базу, в тому числі овочевий розподільний центр, що в значній мірі дало змогу оптимізувати логістичні процеси дані групи товарів. Менеджментом мережі на постійній основі сприяється та популяризується збільшення кас самообслуговування;

- в 2024 та по т.ч. – було запущено адресну доставку продуктів з магазинів мережі. Запущено мобільний додаток «Фора». Запущено онлайн магазин. Активно розвиваються підходи до самостійного обслуговування клієнтами.

Також, ТОВ «Фора» володіє певними нагородами серед яких:

1. Премія Retail Awards – свідчить про особливу відзнаку у сфері роздрібної торгівлі, починаючи від асортименту і наданого сервісу в магазинах і закінчуючи ціновою політикою, зручністю у розташуванні і впізнаваністю бренду.

2. У 2015 році «ФОРА» отримала нагороду Retail Awards 2015 «Вибір споживача» і стала кращою мережею магазинів біля дому!

На сьогодні мережа супермаркетів ТОВ «Фора» включає й ті, що відносяться до преміального сегменту. Станом на початок 2022 року Мережа нараховувала 6 таких центрів для роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами першої необхідності, що знаходяться за наступними адресами:

1. Київ, Пилипна 2.
2. Вишгород, Лиліна 5-а.
3. Урочище Млиново, Олександрівська 50.
4. Вишневе, Київська 2-а.
5. Лівинки, Ватутіна 104-а.
6. Гостомель, Гостомільська шосе 1.

В межах торгівельної мережі постійно реалізується ряд «проектів» серед яких «Безакцепт м'ясної продукції».

Мета даного проекту – оптимізація операційних процесів шляхом мінімізації часу приймання продукції. Очікування від проекту – збільшення товарообігу та зростання NPS.

Після впровадження безакцепту м'ясної продукції, у 2024 р було реалізовано Проект «Безакцепт категорії овочів та фруктів», «Безакцепт приймання ОРШ». Завдяки зазначеним проектам ТОВ «Фора» вдалося отримати наступні переваги серед конкурентів на ринку: задоволеного Гостя; безперервну наявність якісної продукції в магазинах.

Після перезапуску в 2024 році в групі товарів та послуг, що реалізуються підприємством «Піца за попереднім замовленням» («Вже готова піца») вдалося досягнути проросту в частині продажів білше як на 55% (під час оголошеного в Україні локадауну). Наступним стратегічним кроком для ТОВ «Фора» було реалізовано заходи направлені на оновлення для всієї мережі теплових літрин, слідством чого, вдалося досягнути наступних показників: 1. Значне зменшення кількості скарг про черги на дану послугу, 2. Забезпечення відвідувачів магазинів вже готовою для споживання, а головне ще теплою продукцією.

Не менш важливим для Мережі є й проект «Футура», що передбачає смачний, а головне швидкий «перекус». Зазначений проект було розгорнуто в мережі в 2024 році.

На сьогодні мережа нараховує 156 окремих пунктів для реалізації зазначеного проекту, а категорій представлена на 285 віліях по переважній більшості території України з обсягом виробництва у 147 тис. шт. [22].

В межах торгової мережі постійно також реалізується ряд ініціатив направлених на екологічне покращення умов функціонування, на кшталт «системи рекуперації тепла». Застосовуються теплові насоси «повітря-повітря» у тандемі з рекуператорами викидів теплової енергії від холодильного обладнання. Системи використовуються для обігріву приміщень магазинів взимку та кондиціонування влітку, нагріву води для побутових потреб.

Такий підхід до питань енергетичної ефективності наших об'єктів та масове впровадження новітніх технічних рішень, дозволяють відмовитись від

централізованого опалення і гарячого водопостачання, зникнути витрат на прокладання мереж, суттєво скоротити споживання енергоносіїв, зменшити витрати на сервісне обслуговування та підвищити комфорт у магазинах.

Як слідство, в результаті використання зазначених технологій вдалося досягнути значної енергетичної економії. Всього так, економія витрат на опалення, у порівнянні з системами на базі виключно теплових насосів - до 90%, що дає економію у 6% на кожному магазині. Економія енергоносіїв при нагріві води - до 37%.

В частині енергетичного збереження не менш важливим є і холодильне обладнання, що використовується в професійній діяльності Мережею Магазинів, адже заміна низькотемпературного холодильного обладнання дає економію до 37%; економія споживання електроенергії за рахунок модернізації холодильного обладнання - до 35%. Серед заходів на модернізацію холодильного обладнання було реалізовано:

- встановлено скляні дверцята на холодильне обладнання, що дозволяє суттєво зменшити витрати електричної енергії;

- замінено низькотемпературне холодильне обладнання на торговельні лари на 54 магазинах, що мають вищу енергоефективність;

- удосконалено обладнання теплових завіс на входи до супермаркетів з метою оптимізації їх роботи та споживання енергоносіїв в залежності від погодних умов [22].

Також, в рамках екологічної модернізації та енергетичної оптимізації Мережею було в 12-ти магазинах мережі «ФОРА» встановлено нові інтегровані системи комплексного забезпечення функціонування холодильного та кліматичного обладнання на базі продукції компанії «Daikin», Comver Pack та Zeas. Адже, інтеграція холодильного та кліматичного обладнання в єдиний комплекс дозволяє більш ефективно використовувати енергоресурси, збільшити надійність системи в цілому, вести дистанційний моніторинг справності та енергетичної ефективності, виключити ризиків стороннього втручання у роботу системи. Завдяки зазначеним вище заходам вдалося досягнути економії споживання електроенергії за рахунок впровадження даної системи - в межах 23-37%.

Ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Фора»

у повному обсязі показника фінансової звітності ТОВ «Фора» за 2024 та 2023 роки представлена в таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічної діяльності

ТОВ «Фора» за 2023-2024 рр., тис грн. [75]

Назва	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16375890	14253205
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1258386)	(11368106)
Валовий прибуток	3792027	2885099
Інші операційні доходи	130045	118453
Адміністративні витрати	(110017)	(89514)
Витрати на збув	(3598881)	(2811263)
Інші операційні витрати	(9992)	(8785)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	202582	93990
Інші фінансові доходи	35272	3482
Інші доходи	20604	8328
Фінансові витрати	(20225)	(126164)
Інші витрати	(111431)	(8150)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	38686
Витрати (дохід) з податку на прибуток	7485	7473
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	46159
Чистий фінансовий результат: збиток	(39022)	-
Витрати на оплату праці	1124513	148892

Видітак, за результатами проведеного порівняння щодо ефективності функціонування ТОВ «Фора» в 2024 у порівнянні з попереднім 2023 роком варто відмітити наступні аспекти.

Показник чистого доходу нах одження якого відбулося в результаті збуту продукції в 2024 році щодо зріз в порівнянні з минулим, 2023 роком.

2024 рік – 16375890 тис. грн.

2023 рік – 14253205 тис. грн.

Прибуток за результатами операційної діяльності також продемонстрував тенденцію в бік у порівнянні з 2023 роком і дорівнював 130045 тис. грн.

2023 рік – 118453 тис. грн.

2024 рік – 130045 тис. грн.

Валовий прибуток ТОВ «Фора», у порівнянні з минулим роком характеризувався також позитивним виглядом та має наступний вигляд.

2024 рік – 3792027 тис. грн.

2023 рік – 2885099 тис. грн.

Показник витрат з боку ТОВ «Фора» також віддзеркалює та тенденції зростання.

2024 рік – 1194513 тис. грн.

2023 рік – 948992 тис. грн.

2.2. Аналіз результативності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Фора»

Оперативна діяльність ТОВ «Фора».

Як вже було зазначено вище за текстом, торговельну мережу було створено ще на початку 2000-х років. Безпосередній контроль за функціонуванням торговельної мережі здійснює ПАТ «Бенедіт», що перебуває у прямій власності ТОВ «Фоззі Груп» та є кінцевим материнським підприємством.

Середній показник працівників ТОВ «Фора» сягає майже 10 тисяч осіб, що є значно вищим показником в порівнянні з 2024 роком – 8785 осіб та з 2023 роком – 7560 осіб.

Середовище економічного функціонування.

Торговельна мережа ТОВ «Фора» практично реалізує своє професійну діяльність в нашій державі. Впродовж останніх шести років, до початку повномасштабних бойових дій, розвиток торговельної мережі, загалом, як і економіка України демонструвала позитивну тенденцію до зростання. Хоча, в 2024 році у зв'язку з світовими обтяженнями, що було викликане поширенням COVID-19, економічні показники зазнали негативного впливу.

В період 2022-2023 років, за думкою досягнення позитивного ефекту, від стимулювання, НБУ здійснювалися різного роду заходи, направлені на лібералізацію валютного ринку. Як слідство, в Україні відбулося відчутне змінення національної валюти – гривні.

При цьому, в на сьогоднішні до спектра можливих шляхів подальшого економічного розвитку торговельної мережі лишається: військова агресія з боку росії; невисокий рівень інвестиційного забезпечення; недостатній рівень інституційних реформ в Україні.

Як вже зазначалося, швидке та гостре поширення вірусу COVID-19, що мало місце у 2024 році сприяло уряди більшості країн світу до реалізації різного роду

заходів направлених на боротьбу зі спалахом, не виключенням стала і Україна. До таких обмежень відносяться: закриття ряду бізнесів; виключення можливості подорожувати, карантин, ізоляція тощо.

Крім слідство, це все в значній мірі вплинуло в глобальному значенні на увесь ланцюг поставок товарів та послуг, а також на рівень попиту та загальної ділової активності ТОВ «Фора» не стало виключенням та в певній мірі на своїй структурі відчуло певні негативні наслідки пандемії.

Управлінський склад торгівельної мережі здійснив оцінку впливу COVID-19 на її діяльність, а також ідеї, що властиво отримати від реалізації товарів та послуг. Не зважаючи на складнощі, що виникли та продовжують діяти, торгівельна мережа генерує необхідний грошовий потік на достатньому рівні за ддя забезпечення своєчасного погашення усіх взятих на себе зобов'язань в майбутньому періоді часу.

Характеристика безперервності професійної діяльності

На показники ліквідності та загальні результати діяльності ТОВ «Фора» також свого часу достатньо сильно вплинули інші ринкові чинники. Відтак, за один календарний рік на 01.01.2021 року збиток склав близько 39 тисяч грн. Відтак торгівельна мережа закрила календарний рік з показником 9889224 тис.грн.

В цей же час, не зважаючи на складнощі, що виникли в процесі діяльності керівництво торгівельної мережі зуміло продовжити функціонування товариства. Це стало можливим завдяки реалізації таких заходів:

1. До планів керівництва торгівельної мережі було покладено обов'язкове продовження збільшення обсягів показника загального товарообігу за рахунок проведення усіляких промислових заходів, акцій, а також широкій рекламній компанії.
2. Чіткий план на правлений на отримання прибутку у 2021 та 2022 роках.
3. У 2021 році було відкрито в структурі торгівельної мережі 19 нових магазинів та близько 35 виробничих вежі, що функціонують при магазинах до сьогодні.
4. В середні 2021 року торгівельною мережею було досягнуто підписання з Банком ЄБРР довгострокової кредитної угоди з фінансовим лімітом у понад 20 мільйонів США, терміном фінансування – сім календарних років. І вже на 01.01.2021 рік, у повній мірі торгівельною мережею було освоєно всю суму передбачену кредитом.

Виплата працівникам за робітної плати

Торгівельна мережа на постійній основі здійснює відрахування до Державного Пенсійного фонду України за ставками, що є актуальними в продовж календарного року, спираючись при цьому на нараховану заробітну плату для працівників. Зазначені відрахування в повній мірі відображають як витрати на оплату праці у звітних періодах, до яких відноситься заробітна плата працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Адміністративні витрати та витрати на збут ТОВ «Фора»

	2022	2023
<i>Адміністративні витрати</i>		
Витрати на оплату праці	17732	43162
Відрахування на соціальні заходи	12304	9358
Витрати на утримання персоналу	8529	159
<i>Витрати на збут</i>		
Витрати на оплату праці	1429218	1146117
Відрахування на соціальні заходи	55299	415225
Витрати на утримання персоналу	24265	26186

Менеджмент Мережі «Фора» приділяє також значну увагу і різним системам заходів, що направлено на підвищення рівня мотивації праці з боку персоналу.

Наскільки секрет, що одним з найважливіших складових системи мотивації праці персоналу підприємства є підвищення його кваліфікації, навчання та розвиток за рахунок працевдаць, в тому числі і за кордоном використовуючи при цьому передові технології, що доступні на ринку.

Керівництво Мережі «Фора» на систематичній основі організовує та реалізує для своїх працівників дві форми навчання (рис. 2.2).

Форми навчання співробітників, що практично реалізуються на ТОВ «Фора»	Внутрішнє навчання:
<i>Зовнішнє навчання:</i> <ul style="list-style-type: none">- незалежні освітні організації;- передові тренери світового значення;	<ul style="list-style-type: none">- дистанційна форма навчання;- навчання на професійних умовах;- стажування;- підвищення кваліфікації;- дистанційна форма навчання.

Рисунок 2.2. Форми та середовище навчання, що реалізується за підтримки ТОВ «Фора»

В межах корпоративної мережі «Фора», з 2023 року створена та активно функціонує так звана «Школа Майстрів» що на сьогодні влічує близько 400 її випускників. Лише за останній рік Мережею було проведено близько 30 «полігонів» міні тренінгів, зміст яких було націлено на підвищення рівня якості обслуговування відвідувачів (магнінів «Фора»). На зазначених тренінгах вдалося підвищити свої кваліфікації більше як 600 чоловік – працівників компанії [22].

Також, слід відзначити й те, що в 2021 році в рамках реалізації злагодженої системи мотивації праці персоналу компанії підприємству вдалося організувати та реалізувати 73 аудиторних тренінги, що здійснювалися на базі власного спеціально створеного свого часу навчального центру для 1050 висококваліфікованих працівників; близько 120 вебінарів з 15 важливими в ретейлі тематиками для 2240 працівників-професіоналів [22].

На постійній основі здійснюється 90 денний тренінг, що передбачає виконання різного роду заходів для зменшення рівня плинності кадрів на ТОВ «Фора», що базується на прозорій системі оцінки професійних якостей співробітників. Матриця розвитку, що діє за результатами оцінки для визначення 6 груп співробітників та 5 стратегій для керівників (для офсу).

Це місце індивідуальний план розвитку та інструмент для визначення компетенцій, що націлено на підкрплення та системного розвитку працівників. В свою чергу формування кадрового резерву здійснюється в 90% з числа по діючих співробітників підприємства, що дозволяє забезпечити дірчу вертикаль професійного становлення.

Також, для досягнення максимального ефекту від реалізації системи мотивації праці персоналу ТОВ «Фора», на постійній основі здійснюються різного роду заходи, що нацвренені на мотивацію та заохочення працівників Мережі, серед яких слід відзначити:

1. Перегони найкращих:

- змагання серед команд магазинів мережі;

кожного кварталу визначаємо по 1 кращому магазину в групі магазинів та Перегони найкращих найбільшим сумарним балом по 6 показникам КР. В кінці року перемагають магазини з найбільшим сумарним балом за рік. Домінації

«Кращий магазин кварталу в групі магазинів», «Кращий магазин року в групі магазинів», «Кращий магазин року в мережі»;

2. Кращий співробітник року заохочення працівників офісу. Кожного кварталу визначаються кращі проекти (надрукування співробітника, вихід за рамки посадових обов'язків, Кращий співробітник року оптимізація процесу). Іншим фактором висунення кандидата в переможці є всі співробітники офісу. Переможців визначає уповноважена комісія – представники від кожного офісу. Кожного кварталу нагороджуємо 10 співробітників офісу іменними нагородами. В кінці року обираємо 10 кращих працівників року (із переможців кварталів);

3. Інші соціальні пільги:

- медичне страхування - програма надання співробітникам компанії системи організації та компенсації оплати медичної допомоги, скористатися якою можуть керуючі магазинів та усі співробітники офісу, крім лінійних співробітників технічної служби;

- мобільний зв'язок - надання співробітникам мобільних сім-карт на здійснення дзвінків і доступу до мережі Інтернет в межах ліміту для виконання службових обов'язків, скористатися якою можуть керуючі магазинів та співробітники офісу;

- хостел (допомога з житлом) - супровід у розміщенні співробітників з метою тимчасового проживання, скористатися якою можуть співробітників магазинів та офісу;

Розвозки – надання можливості співробітникам компанії діставатися до робочого місця за оптимальними маршрутами.

В мережі ТОВ «Фора» на постійній основі також здійснюється «Експертиза персоналу», в її зміст покладено ідея щодо постійного покращення професійних якостей працівників. Зміст експертизи реалізується з використанням Бренду Буків для різних відділів магазинів. Постійно проводиться навчання в категоріях «Експерт категорії м'ясної продукції» та «Елітна гастрономія». Впродовж 2021 року постійно здійснювалося навчання, а також підвищення рівня експертизи всього польового персоналу, стандартизації операційних процесів.

2.3. Стратегічний аналіз перспектив розвитку підприємства та ідентифікація КРІ його персоналу

Накливо відмітити, що ТОВ «Фора» в практичній площині реалізуються кроки направлені на управління клієнтським досвідом (СЕМ, Customer Experience Management). Серед заходів, реалізуються:

- запровадження всіх побажань від колег на ресурсі СЕМ;
- впровадження та реалізація КРІ проект для робочих груп та адміністраторів;
- оновлено опитувальник NPS. Внесено зміни в структуру анкети, а також в повній мірі змінено підхід до питань стосовно асортименту продукції;
- здійснено розробку, а також запущено звіт по виконанню КРІ робочими групами та звіт по тегам;
- реалізовано, а також протестовано «Оцінку варту» в офіційному сайті Мережі та мобільному додатку [28].

В цей же час, на нашу думку, сьогодні існує потреба в здійсненні аналізу можливих перспектив розвитку ТОВ «Фора» в частині ідентифікації КРІ його персоналу.

Відомо, що правильна мотивація працівників – це, напевно, половина або навіть більше половини успіху [49, 50, 85].

До прикладу, з одного боку, співробітники звикли, що їхня праця оплачується за загально прийнятою схемою (оклад + вісоток). З другого боку ж, керівництво Мережі, яких начебто все маштовує. Одній й другій не прагнуть до будь яких змін та інновацій, адже навіщо щось змінювати, якщо все і так гаразд.

На нашу думку, для забезпечення гарних перспектив розвитку підприємства та ідентифікація КРІ його персоналу слід застосовувати ключові (загальноприйняті) показники ефективності КРІ, адже за своїм змістом це є інструментом, що дозволяє здійснити моніторинг ефективності та результативності праці персоналу [83]. Аналізуючи різну літературу за обраною тематикою дослідження ми відмітили, що існує думка, що КРІ — це так би мовити все «вчорашній день» і не працює в повній мірі. Ми ж вважаємо, що це не так.

Питання полягає в тому, як вірно обрати критерії КРІ на основі яких сконструювати технологію мотивації від конкретну мережу. У випадку ж, якщо це зробити не в повній мірі якісно, тоді технологія КРІ не працюватиме, або ж взагалі

42
може зашкодити, а як слідство замість мотивації співробітників отримають зниження рівня бажання працювати [15].

У випадку ж успішної реалізації технології ККІ вдасться отримати суттєві переваги в менеджменті відносно не лише самих співробітників, а й мережі в цілому. Також буде можливість аргументовано та прозоро визначити нагородами тих працівників, що якісно виконують свою роботу; в цей же час виявити працівників, що недопрацюють.

Від так, метою спрямлення перспектив розвитку підприємства та ідентифікація ККІ його персоналу Мережі нами було виокремлено основні кроки побудови технології мотивації [46].

І. Обрання критеріїв для реалізації мотивації КРІ. Слід окреслити базові показники, що в найбільшій мірі впливають на торговельний бізнес, або ж досягнення яких являються в найбільшій мірі важливими для організації. Після цього, слід дані показники співставити з роботою кожного працівника, підрозділу чи відділу.

До прикладу, для Мережі важливим є рівень задоволення споживачів. В такому випадку, слід поставити для себе запитання: «Як же даний показник корелюється з роботою певного продавця, касира, або ж трибуралістичі тощо?».

У мету заохочення та задоволення бажань споживачів Мережа повинна забезпечити присутність широкого спектра товарів на полицях. Касир чи продавець зобов'язаний на найвищому рівні обслужити споживача у чіткій відповідності до загально встановленого алгоритму, дисципліновано, ж, в свою чергу, погодично здійснювати дії наведені на наведення чистоти. Чи нашу думку це і є особисті КРІ для кожного працівника Мережі [91].

Результат виконаної роботи співробітником повинен напряму впливати на виконання КРІ. Разом з тим, кількість КРІ для одного працівника повинна бути не більше п'яти. У іншому ж випадку, вважаємо, що працівники будуть розпорошуватися та як слідство – втрачатимуть окреслені пріоритети. Загалом оптимальною кількістю КРІ є – три.

Загальноприйнятими показниками для мотивації КРІ є наступні:

- товарообіг (в т.ч. обсяг продажів, ввручка) в грошовому еквіваленті (як в цілому, так і на 1 кв.м. торгової площі), або ж на 1 м.пог. полицного простору, або ж на 1 працівника;

- товарообіг (в одиницях виміру);
- обсяг продажів (у грошовому еквіваленті, або ж в одиницях виміру) додаткових послуг, або окремої групи товарів (обсяг продажу тієї товарної одиниці, що слід збути в першу чергу);
- загальна кількість покупок (касових чеків);
- середнє значення покупок (касовий чек);
- кількість одиниць товарів (послуг) на один чек, конверсія продажів (співставлення здійснених покупок відносно числа кількості відвідувачів);
- конверсія консультацій (співставлення кількості наданих консультацій відносно числа покупок);
- кількість залучених та ідентифікованих покупців;
- визначення рівня обслуговування (Як правило, визначається шляхом зворотного зв'язку з боку покупців);
- значення показника управління товарними запасами;
- рівень показника збереження товарів;
- значення валового показника прибутку та додаткових доходів;
- швидкість обслуговування і клієнта тощо (специфічні КРІ);
- своєчасні здійснення оплати від контрагентів тощо [91].

Важливо пам'ятати, що КРІ співробітника працюватиме лише в випадку, коли працівник напряму здійснює вплив на виконання даного показника на всі 100%. У іншому ж випадку Мережа отримує делегування співробітника.

II. Обрання критеріїв для реалізації мотивації КРІ. Для того, щоб досягнути максимального ефекту від управління бізнесом, слід планувати знаходити засоби, а також шляхи реалізації запланованих показників.

Ті, позицій яких полягає лише в зверненні до працівників «збувайте більше товарів та працюйте самовдарише» - пускають справу на самовирішення.

Слід окреслити планові значення, а також періоди їх очікувати чітко для кожного КРІ. Тобто, слід розуміти, яких же саме чисельних значень очікується від працівників з кожного КРІ за певний період часу [81].

Як правило, планування КРІ здійснюється в розрізі календарного місяця, кварталу, півріччя, або ж року. Наприклад, за перевищення встановленого обсягу продажів у день весь колектив отримує додаткову премію.

Наприклад, Премія «колектив», яка передбачає, за досягнення наміченого плану за показниками виробки за одну зміну – одноразово – кінці кожної зміни кожен працівник, що в повній мірі відпрацював зміну, отримує певну кількість грошей.

Залежно прийнятним є ведення планування у 3-ох площинах:

- найгірше допустиме значення рівня показника;
- прийнятне значення рівня показника;
- бажане та реальне значення рівня показника.

Важливо відзначити, що ціліові значення КРІ повинні бути реально досяжними, у іншому випадку буде отримано демотивацію працівників.

III. Формування та дотримання технології мотивації співробітників.

Відомо, що КРІ бувають особисті (окремодля кожного співробітника), та командні (для колективу загалом). Оптимальним є застосування синергійного підходу цих значень. В залежності від виставлених пріоритетів мережі КРІ можуть зливатися («ініціатива місяця», «спрінгет кварталу»).

Слід пам'ятати, що при формуванні так званої технології мотивації, в жодному разі не слід «курізувати» оклади, або ж таємні ставки. Технологія мотивації повинна створити можливість зробити більше, ніж в поточний момент часу, берігши розмір фактуальних окладів. Адже саме ефективна технологія мотивації вміщає в себе не лише «оклад та премію за досягнення бажаного рівня КРІ», але й прогресуючі преміальні, як в матеріальній так і в нематеріальній формах (як наприклад зарплатний зріст).

Залежно прийнятні підходи реалізації нематеріальної форми мотивації:

- додатковий соціальний захист (пакеет), в т.ч. страхування;
- знижки на товари особистої продукції (особистого імпорту);
- додаткові вихідні дні;
- звання «Найкращого співробітника»;
- безкоштовне стажування та навчання;
- організація відпочинку (відпустки) найкращих співробітників;
- корпоративні виїзди, заходи, вечері та інше.

Визначаючи обсяг та тип мотиваційних заходів за кожен пункт КРІ, слід пам'ятати, що змусити працівників Мережі бажати виконувати планові показники КРІ можна лише, запропонувавши їм саме додаткову винагороду.

Слід розробити систему, а також періодичність контролю показників КРІ. Щоб досягти контролю за досягненням окреслених показників КРІ; можна з різним часовим інтервалом. Варто окреслити технологію (підходи) щодо мотивації в спеціальному нормативному документі «Договорення про мотивацію». Варто внести факт виконання певних пунктів КРІ в посадові інструкції.

Слід продумати, яким саме чином буде «підігріватися» інтерес та довіра до мотиваційної технології.

Цікавий факт. Психологами вже доведено, що значно ефективніше заохочувати співробітників за гарний рівень виконаної роботи, а ніж нараховувати штрафи за неадекватний рівень невиконання поставлених завдань. В цей же час слід відмітити, що, для окремих працівників, саме штрафи є єдиною мірою стати краще.

IV. Презентація, а також тестування технології мотивації. Працівникам слід чітко донести інформацію щодо всіх складових технології мотивації на ТОВ «Фора». Варто роз'яснити, яким саме чином буде розраховуватися кожен КРІ, які бонуси та як будуть розраховуватися. Треба відразу попередити, що мотиваційні заходи будуть практично реалізовані лише після тестування. В межах того, що відома працівникам слід донести наступну інформацію:

- часовий період тестування;

- КРІ та їх заплановані значення показника для кожного з працівників, або ж відділів;

- методи, підходи, інструменти для реалізації контролю КРІ.

Слід організувати фокус групу з пів десятка співробітників, а також щодня контролювати результативність мотиваційних заходів. Відразу слід усунути виявлені недоліки.

V. Практична площина реалізації мотиваційних заходів. Слід окреслити, а також розповсюдити інформацію серед співробітників щодо дана початку дії мотиваційних заходів в колективі. Постійно контролювати виконання КРІ. Але контроль потрібний не лише для перевірки рівня якості роботи працівників Мережі, але й для максимально-ефективного зворотного зв'язку. З метою

схвалення, а також заохочування працівників Мережі, потрібно на регулярній основі здійснювати контроль за виконанням основних показників KPI.

Піквант є той факт, що поки працедавець не здійснює стеження за роботою працівників, останні працюють на 60-80% від верхньої межі своєї продуктивності. Тому, практично впроваджувати в життя технологію мотивації слід за чужою збудованою системою контролю, що за змістом своїм починає:

- формат реалізації;
- метод реалізації контролю;
- інструменти для реалізації контролю.

Для прикладу, можливо запровадити «чек-листи» перевірки рівня KPI, або ж «мотиваційну дошку» для відслідковування планових та фактично досягнутих показників KPI в розрізі співробітників, відділів (рис. 2.3).

Варто звернути свою увагу, що «люди контролю», за своїм змістом – періодичність та час перевірки. Є необхідне засвідчення, що всі працівники знають та чітко розуміють свої KPI, методи їх вимірювання, а також розрахунок оплати праці.

дата: _____ Чек-лист для _____ (вказати посаду)
ПІБ працівника _____
підпис працівника _____
кількість відсутностей порушень _____ балів
кількість наявності порушень _____ балів
план - досягти 7 балів

Дотримання виробничої дисципліни		Виконання стандартів		Забезпечення торгового процесу			Загальний бал за день, факт (факт)	Загальний бал, % (Факт / План * 100%)
Здійснення планових заходів	Присутній на робочому місці згідно графіка робочого часу / перерв	Зовнішній вигляд	Обслуговування покупців	Дотримання термінів реалізації	Випадки відповідно до плануogram / чисто	Наявність відповідності цінників асистенту	7	100%
1	1	1	1	1	1	1	7	100%

Рисунок 2.3. Приклад Чек-Листа [22, 49, 50]

В свою чергу, для розрахунку складових та рівня оплати праці, включаючи мотивацію за виконанням KPI, як правило використовують вже готові Excel-калькулятори або відповідне програмне забезпечення. Для малого та середнього бізнесу Excel-калькулятор на нашу думку є найбільш оптимальним інструментом (рис. 2.4).

ПІСЬМОВИЙ РОЗРАХУНОК СТАВКИ ПРАЦІ (ОКЛАД + ПРІЄМІЯ + МОТИВАЦІЯ) - ШТРАФ) ПРОВОДИТЬСЯ АВТОМАТИЧНО

Стан на: 30.09.2024

Підрозділ: торговий відділ №5

Наповнювати ТІПБ М. Я. та Г. М. М.

№ працівника	ПІБ працівника	Посада працівника	Оплата праці за один робочий день за окремими тарифними ставками										Премія (Бонус)		Всього до виплати, гр.од.		
			план	факт	частка	тарифна ставка	виплата	виплата	днів/годин	до виплати	за виконання KPI	штраф/Бонус					
1	Мельник О.О.	Управляючий	22	22	100%	1000,0	1000,0	0%	0,0	0,0	0	0	0	0	6 200	0	6 200,0
2	Іванов О.О.	Адміністративний старший (продавець старший)	22	20	91%	800,0	727,7	0%	0,0	0,0	0	0	0	0	2 520	0	8 583,8
3	Петров О.О.	Лінійний працівник 1 (касір, бармен)	22	11	50%	8500,0	3250,0	0%	0,0	0,0	0	0	0	0	1 200	1 600	7 050,0
4	Сидоренко Г.З.	Кладовщик, др.	22	22	100%	4000,0	4000,0	0%	0,0	0,0	0	0	0	0	1 000	1 500	8 600,0
5	Каталпа О.М.	Лінійний працівник 2 (продавець, офісний др.)	22	22	100%	5000,0	5000,0	0%	0,0	0,0	0	0	0	0	800	0	6 800,0
6	Котик М.М.	Лінійний працівник 3 (директор, менеджер, бухгалтер)	0	0	0%	0,0	0,0	100%	50,0	50,0	0	0	0	0	600	0	4 640,0

Рисунок 2.4. Приклад Excel-калькулятора [49, 50]

Від так розумуючи лише викладене, визначимо, що в результаті реалізації запропонованих напрямів, послідовності та методології аналізу перспектив розвитку ТОВ «Фора», а також ідентифікація KPI його персоналу вдалося досягнути найкращих результатів діяльності мережі, що безумовно відобразиться в майбутньому на успішності бізнесу загалом.

46

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРА»**

3.1. Напрямі диференціації мотиваційного інструментарію відносно очікуваних КРІ персоналу ТОВ «Фора»

Не секрет, що на сьогодні розробка максимально ефективною системою реалізації оцінки, а також мотиваційних процесів відносно персоналу є досить складним процесом, як в організаційному, так і в методичному планах.

Оскільки, з однієї сторони, реалізація ефективної системи мотивації персоналу, зазвичай, є результативним. Водночас з іншої сторони, для власника як організації, чи підприємства, досить важливим є не тільки підвищення рівня продуктивності самої праці, але й рівень ефективності самої системи оцінки та мотивації праці. Іншими словами, співвідношення та баланс результатів, що досягаються в результаті впровадження інноваційної системи мотивації та оцінки результатів діяльності персоналу, відносно витрат на забезпечення організації даної роботи.

З метою досягнення позитивних результатів, що очікуються, реалізація системи оцінювання, а також мотивації персоналу торгової мережі ТОВ «Фора» нами було обґрунтовано основні засади зазначеної системи:

- розробка надійної та максимально ефективною організаційної системи щодо мотивації, а також оцінки персоналу;
- розробка надійної та максимально ефективних методичних засад оцінювання результатів діяльності працівників торговельної мережі ТОВ «Фора»;
- розробка найбільш оптимальної (на засадах раціональності з позиції співвідношення доходів/витрат) методичної бази мотиваційних заходів відносно персоналу торговельної мережі.

При розробці Напрямів диференціації мотиваційного інструментарію відносно очікуваних КРІ персоналу ТОВ «Фора» під поняттям ефективною системою мотивації, а також оцінки персоналу вважалося таку, що відповідає на сам перед двом умовам, серед яких:

- на максимальному рівні оптимізовані та організовані концептуально, а також процедурно,

- являється на максимальному рівні оптимальною з позиції балансу доходів та витрат (показник результативності заходів, що впроваджуються).

І ще однією досить важливою умовою ефективності запропонованої нами системи оцінки є оптимальність з позиції балансу «доходів та витрат» результативності впроваджуваних заходів. Зазначимо, що ефективною в даному випадку вважаємо саме таку систему, що є умовною сукупністю різних елементів оцінки, методів мотивації, відного роду працівників, за умов обов'язкового дотримання конкретних засад.

В той же час до витрат на забезпечення належного функціонування системи мотивації персоналу, а також оцінки результативності їх діяльності слід віднести наступні види витрат, серед яких:

- витрати спрямовані на забезпечення оплати праці у відділі роботи з персоналом (кадрів);

- витрати спрямовані на забезпечення соціальних відрахувань, що реалізується із заробітної плати працівників відділу роботи з персоналом (кадрів);

- витрати спрямовані на реалізацію, а також функціонування системи оцінки персоналу (кадрів);

- витрати спрямовані на забезпечення мотиваційних заходів відносно працівників торгівельної мережі;

- витрати спрямовані на забезпечення організації проведення структурних змін, що має місце в процесі реалізації мотиваційних заходів відносно персоналу, серед яких кар'єрний ріст, суміщення виконуваних функцій та посад;

- інші типи витрат, що можуть виникати в процесі реалізації функціонування системи мотивації, а також оцінки працівників торгівельної мережі.

Загалом, в процесі здійснення розробки системи та мотивації персоналу, а також оцінки результатів його діяльності слід використовувати два основні підходи, що є досить поширеними в практиці провідних іноземних компаній торгівельних компаній, серед яких [88]:

- так зване правило «в три рази більше»;

- так зване «правило Дарвіна».

Від так, правило - «в три рази більше» за своїм змістом передбачає те, що система мотивації персоналу, а також оцінки результатів його діяльності повинна спиратися на непрості розрахунки системи винагами (винагорода), тверда, м'яка заробітні плати, а також бонуси нарахування. Щоб досягнути збільшення в три рази вищого рівня заробітної плати для того кола працівників, що практично та реально виконують, а часто-густо і перевиконують поставлені перед ними плани, а також, в три рази менший рівень тим, хто не може досягти показників виконання поставлених планів.

Правило Дарвіна — за своїм змістом передбачає умовне виживання «сильніших, професійніших, потужніших», адже слабкі, що теоретично, отримують в тричі менше заробітної плати, будуть покидати торговельну мережу, та йтимуть працювати до конкурентних організацій (відповідно, сильніші залишатимуться).

Від так, торговельна мережа в силах отримати дві зазначені вигоди водночас — значно економити фінансовий ресурс на потенційно виплачену заробітну плату тих працівників, що неефективно виконують свої посадові обов'язки та нагромаджувати фінансовий ресурс лише для кола ефективних працівників.

Іншими словами, запропонована нами система мотивації та оцінювання результатів діяльності персоналу на торговельній мережі ТОВ «Фора» передбачає за своїм змістом те, що в кожному з вказаних періодів, по факту, матимемо значно вищий приріст продуктивності праці персоналу, а також чистий прибуток від діяльності торговельної мережі ТОВ «Фора», а ніж приріст рівня витрат на функціонування системи мотивації та оцінювання результатів діяльності персоналу.

На сьогодні, має місце цимала кількість різного роду інноваційних підходів до оцінювання результатів діяльності персоналу торговельних організацій. Проте не всі з них можуть в повній мірі бути реалізовані у діяльності торговельних організацій (мереж), а також не всі можуть принести очікуваний результат в їх практичного застосування. У зв'язку з чим розробка максимально раціональної системи оцінювання працівників повинна спиратися на врахуванні специфічних професійних, профільних особливостей їх практичного функціонування.

Відтак, опираючись на детальний аналіз різного роду підходів до оцінки персоналу (Розділи 1 та 2), а також особливості використання зазначених підходів на прикладі ТОВ «Фора», нами було обрано базову (основну), так звану – універсальну методику оцінювання працівників торговельної мережі.

В свою чергу, це означає те, що дана методика може бути застосована, в тому числі шляхом практичної адаптації на базі усіх торговельних мереж ідентичної групи товарів. Водночас беручи до уваги те, що середньостатистичні торговельні мережі є типовими для всієї території України, то даний підхід може бути застосовано різними торговельними мережами, що функціонують на даний момент в Україні.

Загалом, даючи загальні характеристики запропонованій нам системі оцінки персоналу торговельної мережі ТОВ «Фора», варто відзначити, що вона спирається на системне поєднання наступних класифікаційних ознак: за суб'єктами оцінки, що передбачає поєднання індивідуальної і групової системи оцінювання; за типом оцінки, що передбачає умовну комбіляцію показника внутрішньої оцінки (в т.ч. самооцінювання), а також зовнішнього оцінювання; за методиками реалізації, що передбачає практичне використання традиційних підходів до реалізації оцінювання; за формою реалізації, що передбачає практичне поєднання кількісного та комбінованого підходу до оцінювання; за періодичністю, що передбачає за своїм змістом систематизоване та остаточне оцінювання; за об'єктами оцінки, що за змістом своїм поєднує оцінку результатів поточної діяльності персоналу торговельної мережі, а також оцінку умовних тенденцій розвитку професійності персоналу.

В цей же час, базою основної нами запропонованої ефективного підходу до оцінки працівників торговельної мережі є два основні класифікаційні значення (критерії), серед яких: періодичність оцінювання та об'єкти для оцінювання [5, 6, 12, 87].

Відтак, запропонована нами до використання система оцінювання персоналу, за своїм змістом є комплексною та багатогранною; дозволяє в одночас, всебічно та на систематичній основі реалізувати оцінку професійних якостей працівників різного рівня виконання своїх професійних обов'язків. Вона може бути практично реалізована на більшості типових середніх і великих торговельних мережах.

Для великих же торговельних мереж варто практично реалізовувати в значній мірі спрощений підхід до реалізації, тобто окремі елементи запропонованої нами

підходу, в залежності від поставлених задач і потреб, які мають місце в процесі реалізації заходів, що передбачають управління персоналом торгівельної мережі.

Важливо пам'ятати і те, що характеристикою даної системи оцінювання є потреба у розробці різних систем оцінки для різних категорій професійних працівників мережі. Для досягнення даної задачі нами в свою чергу запропоновано розподіл персоналу торгівельної мережі ТОВ «Фора» на окремі групи:

I – адміністративний персонал. До даної категорії нами було віднесено: основного керівника мережі, його заступників, начальників департаментів та відділів, головних спеціалістів-професіоналів, тобто ті управлінські одиниці, мотиваційні заходи (стимулювання) для яких залежатимуть в першу чергу від результатів діяльності торгівельної мережі в цілому.

II – менеджерський склад персоналу. До них нами було віднесено: працівників відділів продажу, також маркетингологів.

III – менеджери та працівники інших напрямів адміністративної роботи торгівельної мережі. До них віднесено: керівників та працівників відділів (департаментів) планування, аналітичних працівників, рядових бухгалтерів, менеджерів з персоналу тощо.

IV – цеховики, працівники різних виробничих підрозділів. Зазначений поділ професійних працівників торгівельної мережі обумовлено, в першу чергу, потребою у реалізації різних підходів до реалізації оцінювання, а також мотивації працівників (в першу чергу, в залежності від особливостей покладених на них професійних обов'язків).

3.2. Обґрунтування нової системи мотивації праці персоналу ТОВ «Фора»

Запропонований нами підхід до оцінювання результатів діяльності персоналу торгівельної мережі за своїм змістом передбачає те, що для I, II, III груп працівників буде використано наступні підходи до оцінки:

1. Для оцінки на систематичних засадах:

1.1 оцінка результатів від поточної діяльності персоналу реалізовуватиметься спираючись на метод «КРР»;

1.2. Визначення тенденції розвитку робочої одиниці реалізовуватиметься на базі застосування комплексної шкали оцінювання, що включає три підходи, серед яких: анкетне (опитувальні) оцінювання, оцінювання на базі управління за поставленими цілями, оцінку на базі управління за результатами виконання поставлених завдань;

2. Для здійснення підсумкового оцінювання:

2.1. Оцінювання результатів від виконання поточних функціональних обов'язків працівниками, що буде реалізовано шляхом узагальнення підсумкових результатів з використанням методу «KPI», а також із практичним застосуванням підходу - «360»;

2.2. Оцінювання загальних, або ж конкретних тенденцій розвитку «професійної особистості» працівника, що реалізовуватиметься на засадах комплексної шкали оцінки (за певний проміжок часу, наприклад за один календарний рік), що включає три підходи, серед яких: анкетне опитувальне (оцінювання), оцінювання на засадах управління цілями, оцінювання на засадах управління за виконання поставлених цілей та завдань.

У процесі здійснення оцінки результатів діяльності персоналу торгівельної мережі ПІ групи працівників - реалізовуватиметься для здійснення оцінювання їх діяльності, що здійснюється на систематичній основі: метод KPI, в свою чергу, для здійснення підсумкової оцінки: сума проміжних значень KPI.

У випадку ж, якщо певний працівник володітиме високим рівнем підсумкового KPI, йому варто буде запропонувати здійснити оцінювання за методом - «360». Це потрібно для визначення можливостей його кар'єрного зростання (підвищення за посадою).

Основні підходи до реалізації методу KPI відносно оцінки результатів поточної діяльності персоналу торгівельних мереж. Практична реалізація системи оцінювання KPI за своїм змістом передбачає існування чотирьох видів наступних основних (ключових) індикаторів оцінювання, серед яких:

- KPI результати професійної діяльності (роботи), якісні та кількісні показники та їх значення;

- KPI затрати, тобто показники оцінювання затрат певних, окремо взятих ресурсів;

- КРІ функціонування, тобто оцінювання засад дотримання запланованих процедур та процесів роботи;

- КРІ результативність, що передбачає оцінювання на засадах співвідношення одержаних результатів, а також затрачених на це матеріальних ресурсів.

Під час реалізації ж підумкової об'єкції поточної професійної діяльності штатної одиниці, пропонуємо використовувати метод - «360°».

Більшою чергу, метод - «360°» за своїм змістом є комплексним та різнобічним підходом до оцінювання певного працівника, а саме його професійних здібностей, особистих вмінь у процесі виконання трудової діяльності з різних ракурсів. Як правило, реалізація оцінювання працівників за цим методом здійснюється до таких категорій:

- керівник департаменту (підрозділу);
- колеги, – за наявності підлеглі; – самооцінювання.

Крім зазначеного, відносно окремих категорій працівників заходи з реалізації оцінювання можуть проводитися також з боку клієнтів та поставачальників різного роду продукції.

На самперед, з метою реалізації максимально успішного впровадження методу - «360°» варто виконати наступні досить важливі дії:

- окреслити перелік основних якостей, компетентностей для окремих посад;
- розробити шкалу бальних оцінки окремих компетентностей;
- розробити спеціальні бланки-опитувальники, так звані анкети;
- провести опитування серед різних рівнів персоналу;

зібрати, а також проаналізувати отримані результати здійсненого опитування після чого узагальнити отримані результати;

- прийняти рішення відносно результатів оцінювання, що було отримано відносно працівників.

Також не менш важливою перевагою у практичному застосуванні зазначеного підходу у торгівельних мережах є саме те, що він є не лише базисним вказівником для здійснення мотиваційних заходів відносно персоналу компанії, що відображатиметься у вигляді всіляких винагород, але й досить значущою підставою для можливості розуміння різниць відносно потенційних можливостей подальшого розвитку, а також становлення персоналу торгівельної мережі, (з вигляду додаткових навчальних курсів, успішні тренінгів, менторського супроводу).

На самперед метою зазначених заходів є саме недопущення професійних, особистих недолгів у виконанні робочих завдань працівниками торгівельних мереж.

В запропонованому нами комплексному підході до оцінювання результатів діяльності та її якості працівників торгівельної мережі ТОВ «Фора» для методу - «360°» було обрано «вітмінні» показники оцінювання для трьох груп: менеджери різних верств; адміністративні працівники різних рівнів; працівники-виробничники.

Об'єктом зазначених 3-х груп є зумовленим саме особливістю практичного застосування даного підходу, адже особливо важливим є не сам результат діяльності персоналу (для порівняння, як в підході з КДБ), а висококваліфіковані професійні та особистісні характеристики персонального працівника.

Разом з тим, для усіх категорій працівників торгівельної мережі пропонується ідентична шкала до оцінки – п'яти бальна (де, 5 – найвище значення показника оцінки, а 1 – є найнижчим значенням) (табл. 3.1).

В таблиці 3.1 зазначено перелік найбільш професійних якостей та компетентностей, що є важливими для відповідних категорій члентних одиниць.

Таблиця 3.1

Показники та індикатори оцінювання результатів роботи персоналу різних категорій торгівельних підприємств за підходом «360°»

Група 1 – менеджери різних верств	Група 2 – працівники адміністративного рівня	Група 3 – працівники виробничого рівня
<i>Показники та індикатори оцінки роботи працівників</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – значення стратегічного управління; – тим-менеджмент; – вміння аналізу та узагальнення висновків; – ефективність прийняття рішень; – вміння ставити цілі; – контроль за діяльністю працівників; – вміння делегування; – мотивація працівників; – креатив; – схильність до співпраці; – лідерські характеристики; – командна робота; – комунікабельність; – дружелюбність; – відповідальність; – спроможність допомагати. 	<ul style="list-style-type: none"> – тайм-менеджмент; – дисциплінованість; – уміння аналізу та узагальнення висновків; – ідентичність корпоративній культурі; – ефективність і розв'язання проблем; – вміння ставити цілі; – показник мотивації; – вміння співпрацювати; – лідерські характеристики; – креативність; – робота в команді; – комунікабельність; – інтеграційна зорієнтованість; – схильність до саморозвитку; – спроможність навчати та допомагати іншим. 	<ul style="list-style-type: none"> – планування робочого процесу; – дисциплінованість; – сприйняття та виконання поставлених задач; – відповідність корпоративній культурі; – командність; – комунікабельність; – дружелюбність; – розв'язованість до саморозвитку; – спроможність допомагати.

Зміст зазначеного підходу полягає у тому, що за одним і тим критерієм той самий працівник буде різнобічно оцінюватися з боку керівництва мережі, підлеглих працівників, інших колег.

Спираючись на отримані результати працівники відділу менеджменту з персоналу вирішують, чи об'єктивно оцінені працівники.

Важливо відзначити, що метод - «360°» за своїм змістом є зорієнтованим на оцінку не конкретних з тих результатів роботи працівників, а самого процесу його трудової активності, а також його поведінки серед колег. У зв'язку з чим його варто реалізовувати не частіше ніж один раз на один календарний рік.

Від так комбіноване використання двох підходів: КН (за звітний та підсумковий період) та методу - «360°» дає можливість на комплексних засадах здійснити оцінку результативності професійної діяльності працівників та процесу рівня трудової активності персоналу відносно його поточної функціональної діяльності.

Від так, з метою здійснення оцінки II критерію за нами запропонованим підходом до оцінювання тенденції та динаміки розвитку професійних якостей певного працівника. Спираючись на вище викладене, пропонуємо практично застосовувати комплексну шкалу (комплексний підхід) до оцінки показників, що віддзеркалюють рівень розвитку персоналу торгівельної мережі.

Дану оцінку на нашу думку слід реалізувати за такою процедурою: частину значень показників оцінює сам робітник (звісно, за умов наявності чітких підтверджень оцінки), іншу ж частину критерію оцінює безпосередньо сам керівник під професійним впливом якого працює відповідного певний працівник.

На нашу думку, в основу побудованої шкали оцінки рівня розвитку працівників торгівельної мережі було застосовано підхід, що часто практично застосовується у маркетингових дослідженнях при оцінці рейтингового показника певного об'єкту дослідження товарної політики [5, 6, 12, 87].

До структури запропонованої нами «шкали» оцінювання можливих тенденцій розвитку робітника торгівельної мережі було прийняти рішення включити два наступні основні фактори, серед яких:

- відомості про самооцінку робітника;
- дані щодо оцінки робітника з боку прямого керівництва.

В межах І фактору «Відомості про самооцінку робітника» виокремлено наступні підфактори:

- оцінка показника тенденцій можливих змін в результатах роботи працівника;
- оцінка показника тенденцій самостійного розвитку робітника.

За для реалізації оцінки за елементом «Оцінка показника тенденцій можливих змін в результатах роботи працівника» виділено два показники:

- тенденції можливих змін підсумкового значення показника KPI робітника відносно попереднього календарного року;
- порівняння значення підсумкового показника KPI робітника відносно середнього значення показника по відділу (департаменту).

З метою досягнення повного розкриття оцінки можливих тенденцій самостійного розвитку робітника виокремлено наступні показники: підвищення рівня кваліфікації, або періодичне стажування, проходження (в т.ч. онлайн та дистанційне навчання, самоосвіта).

У межах II загального фактору «Оцінка робітника з боку прямого керівництва» приділено достатню увагу аналізу рівня розвитку особистісних, а також професійних якостей робітника за наступними значеннями показника:

- оцінка рівня розвитку професійних навичок робітника;
- оцінка рівня розвитку особистих якостей, а також можливої поведінки робітника серед колег, у колективі, дотримання засад корпоративної культури.

Підхід до оцінки робітників зазначеною за своїм змістом передбачає потребу реалізації попереднього опитування (експертного) відносно окреслення стійких коефіцієнтів за кожним з загальноприйнятих факторів. В основу реалізації зазначеного експертного дослідження покладено підхід реалізації експертних оцінок в процесі прогнозування економічних та соціальних явищ [9].

За для окреслення вагових коефіцієнтів беручи до уваги загальні та часткові фактори слід відібрати близько 15 експертів, що реалізують рівного роду дослідження у сфері дослідження ринку, маркетингу ринку товарів відповідними групами товарів [9].

З метою реалізації зазначеної експертизи нами було розроблено форму анкет-опитувальника для наступного її опитування з боку експертів (Додаток А)

Під час опрацювання отриманих в результаті проведеного опитування показників експертних соціологічних досліджень, згідно запропонованих підходів, слід провести перевірку отриманих показників щодо наявності наступних аспектів: наявність рівня важливості окреслених факторів в структурі загальної оцінки показника, що досліджується; об'єднання рівня узгодженості експертних думок; рівень кількості достатності опитаних експертів; рівень експертної активності.

Будучи, спираючись на компіляції в найбільшій мірі дієвих для торговельних мереж підходів до здійснення оцінки, нами було запропоновано комплексний підхід до оцінки значень годинної діяльності, а також тенденцій розвитку робітників, в розрізі підсумкової та систематичної оцінок. Все це нам дозволяє у процесі прийняття рішень здійснити збалансовані висновки відносно рівня мотивації відповідних робітників.

3.3. Оцінювання економічної доцільності впровадження нової системи мотивації праці персоналу ТОВ «Фора»

Не секрет, що основною метою розробки максимально ефективно системи оцінювання персоналу торговельних мереж, а в нашому випадку, де ТОВ «Фора» реалізація можливостей за длі формування максимально раціональної системи для мотивації працівників мережі. Іншими словами, оцінка діяльності працівників торговельних мереж є своєрідним та проміжним процесом, а не самою ціллю.

Відомо, що оцінка робітників без подальшої мотивації, в свою чергу, через 1-1,5 року призводить до зворотного процесу – створює демотиваційний вплив на працівників. У зв'язку з цим, реалізація механізму оцінювання та мотивації повинні реалізуватися в один момент часу.

За результатами проведеного дослідження, які було згодом опубліковано у виданні «Harvard Business Review» - провідний науковий журнал, зміст якого присвячено різним проблемам управління бізнесом. З за показниками пересічної торговельної мережі: близько 5% працівників працюють «добре», близько 5-7% – працюють на поставленому рівні, близько 88-90% – датні працювати досить ефективно, але за умови правильної постановки цілей, а також реалізації контрольних заходів щодо виконання поставлених завдань [57, 58, 90].

Тобто, для реалізації етичультивного ефекту, в своїй більшості працівникам торгівельної мережі (а це близько 90%) слід запроваджувати мотиваційний процес. В цей же час, важливо пам'ятати про потребу у раціональному використанні різного роду мотиваційних заходів, адже: людина за своєю суттю здатна ефективно працювати не без кінця. Тобто, до якогось певного моменту, мотиваційні заходи залишатимуться ефективними, а надалі мотивація буде характеризуватися нею недостатньою ефективністю (фізичним, а також емоційним виснаженням), ніж частіше практично застосовуються в собі ті мотиваційні механізми, тим в більшій мірі робітники звикають до даного факту та перестають приділяти цьому важливого значення та стимулювативного ефекту. Тобто, до процедури розробки та подальшого впровадження всієї системи мотивації, необхідно підходити на засадах комплексності та не піддаватися детальному попередньому аналізу.

В основі запропонованої нами підходу до реалізації мотивації серед різного роду класифікаційних видів та підходів до мотивацій, закладено такі основні види мотивації, серед яких:

- спираючись на умовний характер стимулів - постійна;
- спираючись на стійкість результатів від мотивації - стійка та нестійка форми мотивації;
- спираючись на персональний підхід - індивідуальна, що містить елементи групової та призначений для керівників торгівельної мережі;
- спираючись на вид можливої винагороди - матеріальна та нематеріальна форми;
- спираючись на відкритість - відкрита форма мотивації;
- спираючись на усвідомленість - та, що усвідомлюється працівником;
- спираючись на тривалість в часі вмотивованості працівника - постійна форма мотивації;
- спираючись на види можливості стимулювання - зовнішня та внутрішня мотивація;
- спираючись на спрямованість в бік результату - прямий та непрямої вплив;
- спираючись на ступінь впливу на окремо визначеного індивіда - сильна та слабка дія мотивації.

Визначимо, що зазначений підхід є досить важливим для торговельних підприємств, у яких практична тривалість одного операційного циклу є в значній мірі більшою, а ніж в організації інших галузей. Відтак, мотивація персоналу торговельних підприємств за своїм змістом передбачає двоелементну систему, що включає в себе

мотивацію поточної діяльності працівників, а також мотивацію до розвитку з боку працівників. Так, в межах реалізації мотиваційних заходів відносно поточної діяльності працівників ТОВ «Фора» пропонуємо для систематичної практичної реалізації мотиваційних дій реалізовувати інструментарій нематеріальної форми стимулювання, а саме: здійснення ранжувальних дій відносно робітників торгівельної мережі відповідно до їх KPI – раз на три-чотири місяці.

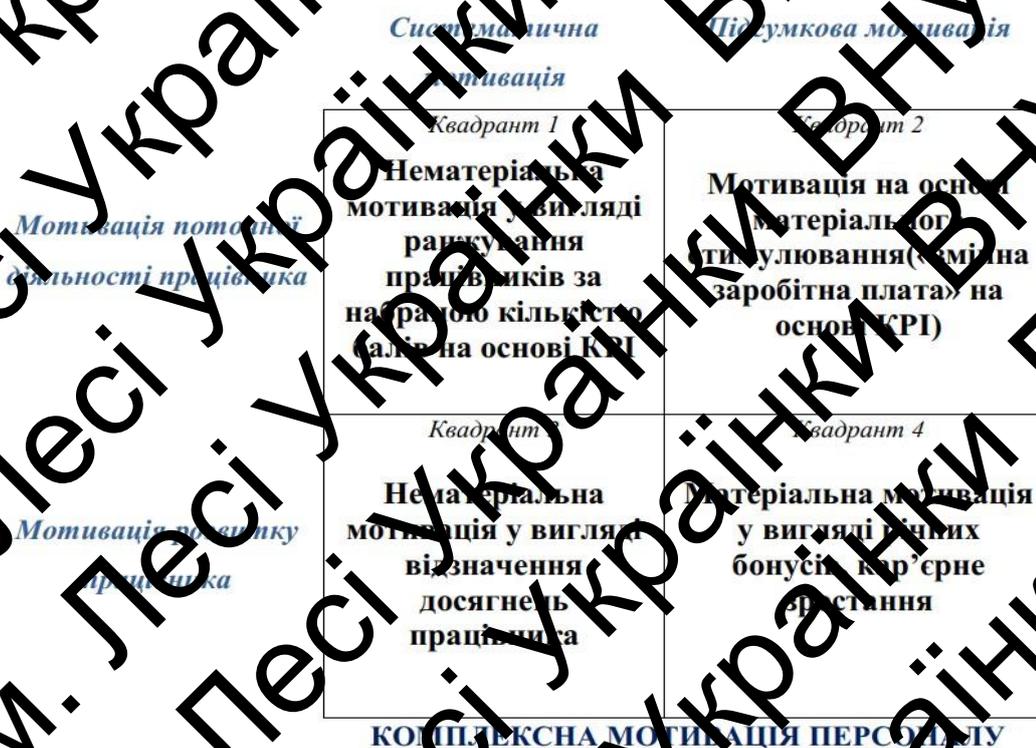


Рисунок 1. Матричний вигляд мотивації персоналу торгівельних підприємств

Такий підхід ранжування слід реалізовувати в межах типових видів робіт, тобто саме в межах тих самих показників KPI в підсумковій же формі мотивації, зазначені ранжування теж беруться до уваги, але вже в цей раз у вигляді матеріальних стимулів. Тобто, в процесі мотиваційних дій відносно поточної діяльності робітників за підсумковим принципом реалізується члехом нарахування щомісячної заробітної плати, а також додаткових виплат.

Запропонована нами система мотивації за своїм змістом передбачає, що в кінці календарного року робітники отримуватимуть крім основних виплат – щомісячної заробітної плати, також ще «умовно змінну» заробітну плату, що розраховується у відповідності до результатів оцінювання KPI окремих робітників, а також фонду виплат за показниками KPI. Даний фонд для реалізації виплат за показниками KPI на пряму залежить від рівня показника чистого прибутку за сль

календарний рік. Пропонуємо встановлювати для торгівельних мереж максимальний рівень величини фонду виплат за значенням показників КРІ на приблизному рівні, що становить близько 10-15% від чистого прибутку (за календарний рік).

Також, беручи до уваги різного роду інфляційні процеси, що мають місце на постійній основі в Україні, а також інші чинники, що напряму впливають на невизначеність ситуації важливим є формування такого фонду виплат за показниками значень КРІ упродовж календарного року (звісно, по мірі надходжень, що відбуваються в межах чистого прибутку) у вигляді заощаджень на банківських депозитних рахунках. Таким чином торгівельні мережі зможуть попередити можливі ажіотажи кінці календарного року.

Крім викладеного вище, у запропонованій нами системі реалізації мотиваційних дій передбачено реалізацію виплат бонусних нарахувань також менеджерам відділів. Це все є дуже важливим мотиваційним інструментарієм, який практично застосовується та розраховується за результати сильно вищаної роботи певного відділу (підрозділу). Тобто, опираючись на підсумкову оцінку за результатами КРІ усіх робітників торгівельної мережі та на результати оцінювання з використанням підходу «360°» менеджер отримуватиме додаткове бонусне нарахування за реалізацію ефективної організації роботи підлеглих працівників.

Загальна методика формування системи винагородження працівників за запропонованою нами системою мотивації представлено у табл. 3.1.

З даних таблиці 3.2 можна побачити, що матеріальний тип мотивація різних категорій робітників торгівельних підприємств ґрунтується саме на показниках поточного та підсумкового значення КРІ, а також на результатах реалізації підходу «360°» для управлінців різних верств.

На нашу думку, саме запропоновані «відсоткові співвідношення» створюватимуть стимулювальний ефект відносно працівників, з метою отримати додаткову матеріальну винагороду у випадку виваженого та ретельного підходу до виконання своїх основних посадових обов'язків. Окрім того, даний підхід стимулюватиме топ-менеджерів (управлінців) не тільки до моменту досягнення поставлених певних задач, а й до моменту забезпечення максимально ефективно організації праці в торгівельній мережі, а також мотивації підлеглих працівників.

відносно значно кращих результатів. Це стосується підсумкової ж мотивація працівників відносно різнобічних тенденцій розвитку, що базується на ґрунтовно розробленій шкалі оцінки та за своїм змістом передбачає матеріальну форму мотиваційних заходів у вигляді всіляких виплат преміальних (за особливі професійні досягнення).

Таблиця 3.2

Організаційні складові для реалізації підсумкової матеріальної мотивації працівників торгівельних підприємств

Група працівників	Показники КРІ	Матеріальна мотивація (підсумкова за рік)	Питома вага окремих складових загальної винагороди
I група – менеджери	1) чистий прибуток; 2) рівень рентабельності діяльності; 3) залучення нових інвестицій; 4) чисті приведені результати інвестицій	Основна (фіксована) заробітна плата + «змінна» заробітна плата на основі КРІ бонуси (менеджера)	Основна (фіксована) заробітна плата – 50 %; «змінна» заробітна плата на основі КРІ – 45 %; бонуси – 15 %
II група – адміністративні працівники	Специфічні показники КРІ для адміністративних працівників залежно від виду діяльності	Основна (фіксована) заробітна плата + «змінна» заробітна плата на основі КРІ	Основна (фіксована) заробітна плата – 70 %; «змінна» заробітна плата на основі КРІ – 30 %
III група – виробничі працівники	Планові нормативи обсягів виконання роботи	Основна (фіксована) заробітна плата + «змінна» заробітна плата на основі КРІ	Основна (фіксована) заробітна плата – 70 %; «змінна» заробітна плата на основі КРІ – 30 %

Зазначені преміальні виплати можна реалізовувати також у межах загального фонду виплат з показниками КРІ, іншими словами, відрахувань від загальної суми прибутку.

Мотивація загальних тенденцій розвитку окремого працівника характеризується досить важливим значенням, адже в повній мірі сприяє тенденція вдосконалення основного виробничого ресурсу – працівників. На сьогодні лише активні, ініціативні та вмотивовані люди в повній мірі можуть сприяти ефективному розвитку торгівельної мережі [8]. Погоджуючись з викладеним вище, досить значний рівень уваги у далі бакалаврській роботі було приділено розробці максимального дієвого мотиваційного механізму

Таким чином, нами обґрунтовано концептуальні засади реалізації ефективною системи оцінювання, а також мотивації працівників торговельної мережі, що включають в себе наступні аспекти:

- розроблення раціонально організованої системи оцінювання, а також мотивації працівників;

- розроблення максимально ефективної методики до оцінювання робітників торговельних мереж;

- розроблення оптимальної (раціональної з точки зору витрати-доходи для різного типу підприємств) методики мотивації персоналу.

Реалізація запропонованих впроваджень для торговельних мереж з точки зору «доходи-витрати» характеризуватимуться високим рівнем результативності, адже саме зазначені інноваційні інструментарій для реалізації оцінювання та подальшої мотивації характеризують високий рівень мотиваційного впливу.

Результативність запропонованих впроваджень в систему оцінювання та підтримки рівня мотивації робітників в торговельних мережах залежить не сам по собі не лише від якості запропонованих підходів, а й від процедури організації процесу самої реалізації змін. У зв'язку з тим, для досягнення очікуваного рівня ефективності від реалізованих змін важливою є розробка комплексного підходу до реалізації – стратегії.

Запропонована нами стратегія реалізації ефективною системи оцінювання, а також мотивації персоналу торговельних мереж включає в себе наступні основні елементи: стратегічне бачення стану, іща; стратегічна місія реалізації задуманого; стратегічні завдання, що поставлено; тактичні завдання, що слід виконати; принципи та підходи до реалізації; кінцевий результат та очікування від реалізації передбаченої стратегії; моніторинг та контроль за процесом реалізації передбаченої стратегії.

Зазначена стратегія являє собою стратегію третього рівня, тобто функціональну стратегію торговельної мережі, що одночасно є підстратегією цілісної (узагальненою) стратегії управління персоналом.

Стратегічним баченням є саме забезпечення високого рівня продуктивності праці працівників, а також подальший розвиток їх внутрішньої мотивації.

Стратегічне місцею є саме реалізація максимально ефективної інноваційної системи оцінювання, а також мотивації працівників торговельних підприємств шляхом розроблення системи критеріїв (показників), що відображають рівень результативності праці окремих категорій робітників.

Стратегічними завданнями на шляху до забезпечення досягнення поставленої мети (місії) є:

1. Розробка і реалізація інноваційної системи оцінювання колективу;
2. Розробка та практичне застосування максимально ефективної системи стимулювання мотивації робітників;
3. Практичне впровадження структурних, організаційних змін в діяльності торговельної мережі у відповідності до зазначених у стратегії вимог;
4. Систематичний контроль за реалізацією стратегії, а також її результативності;
5. Уточнення стратегічних напрямків у повній відповідності до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
6. Підсумковий аналіз ефективності реалізованих стратегічних змін.

Згадані вищезазначені стратегічні завдання, на самперед є загальними напрямками до стратегічного руху задля досягнення поставленої мети. В цей же час для їх реалізації необхідним є деталізувати тактичні підзавдання, які розкривають їх зміст. У зв'язку з чим нами було нижче за текстом деталізовано усі поставлені завдання в розрізі тактичних завдань.

Стратегічне завдання 1 передбачає розробку та практичне впровадження запропонованої системи оцінювання персоналу торговельної мережі за своїм змістом передбачає потребу у реалізації наступних завдань:

- 1.1 Аналіз організаційної структури торговельної мережі для подальшого оцінювання рівня оптимальності кількості робочих місць;
- 1.2 Обґрунтування необхідності в робітниках різних категорій з обов'язковим урахуванням кількісного та якісного показника їх рівня;
- 1.3 Адаптація запропонованої системи оцінювання адміністративної, управлінської та виробничої категорії працівників до окремої торговельної мережі з обов'язковим врахуванням специфіки його діяльності.

1.4. Проведення з робітниками тренінгів, навчання за для здійснення роз'яснення сутності та підходу до реалізації системи оцінки персоналу.

1.5. Розробка спеціального програмного забезпечення за для накопичення оціночних даних в розрізі окремих категорій працівників.

1.6. Практичне забезпечення доступу абсолютно усім робітникам до даних (інформації) щодо оцінки результатів їх професійної праці.

Стратегічне завдання 2 передбачає розроблення та наступним впровадженням максимально ефективно системи мотивації робітників включає в себе потребу у реалізації сукупності тактичних підзавдань:

2.1. Визначення рівня важливості елементів зовнішньої та внутрішньої мотивації для робітників підприємства.

2.2. Розрахунок планових показників ефективності реалізації інструментів мотивації та обрання оптимальних методик.

2.3. Адаптація нами запропонованої системи мотивації адміністративного керівного та виробничого складу відносно окремої торгівельної мережі з врахуванням його специфічної діяльності.

2.4. Складання бюджету витрат на професійний склад працівників у відповідності до запропонованої системи мотивації працівників.

2.5. Організація, а також проведення тренінгів та навчання персоналу відносно роз'яснення сутності, а також методики системи мотивації працівників.

2.6. Організація системи підвищення кваліфікації та здобуття додаткових професійних навичок у торгівельній мережі.

2.7. Систематична та постійна робота з метою створення, а також підвищення рівня внутрішньої мотивації робітників.

Стратегічне завдання 3 передбачає реалізацію структурних та організаційних змін у торгівельній мережі у повній відповідності до вимог стратегії та передбачає потребу у реалізації наступних тактичних завдань:

3.1. Розроблення, а також наступну, поетапну реалізацію системи корпоративної культури у торгівельній мережі.

3.2. Реалізація організаційних змін у торгівельній мережі у відповідності до стратегічних напрямів реалізації вдосконалення адмініювання, а також мотивації колективу, зокрема в частині введення посади HR-менеджера або ж надання аналогічних функцій іншому робітнику.

3.3. Організація з наслідком проведенням систематичних тренінгів та навчань з приводу формування корпоративної культури.

3.4. Розроблення максимально раціональної моделі розподілу серед працівників обов'язків відповідальності за виконану роботу в межах функцій працівників, а також встановлення цільових одиначних показників.

3.5. Розроблення з наступним застосуванням тактичного плану опору стратегічним змінам, організаційним інноваційним нововведенням.

Стратегічне завдання 4 передбачає моніторинг на систематичній основі щодо реалізації наміченої стратегії передбачає реалізацію наступних підзавдань:

4.1. Розроблення максимально детального плану поточного моніторингу показників проміжних результатів від реалізації стратегії.

4.2. Роз'яснення працівникам проміжних та кінцевих результативних показників, а також системи оцінювання їх досягнення у процесі реалізації моніторингу.

4.3. Систематична та постійна оцінка проміжних результатів від виконання поставлених завдань стратегії з обов'язковим використанням спеціалізованого програмного забезпечення.

4.4. Встановлення виникнення можливих відхилень від виконання заданого плану щодо реалізації стратегічних змін, а також вчасне реагування на зазначені відхилення.

4.5. Створення та систематизація аналітичних звітів проміжного рівня щодо досягнення результатів, а також виявлення відхилень від запланованих заходів у стратегії.

4.6. Визначення причин виявлених відхилень (можливих).

Стратегічне завдання 5 передбачає уточнення стратегічних напрямів реалізації у повній відповідності до зміц зовнішнього, внутрішнього середовища передбачає потребу виконання наступних завдань.

5.1. Постійний та систематичний аналіз щодо зміни факторів зовнішнього середовища, які впливатимуть на хід реалізації наміченої стратегії.

5.2. Внутрішній контроль за впровадженням стратегічних планів із врахуванням можливих та потенційних змін за рахунок внутрішніх факторів діяльності.

5.3. Інтенсивне реагування на можливі виявлені зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для якнайшвидшого досягнення кінцевої стратегічної цілі.

5.4. Розроблення плану дій щодо реалізації превентивних заходів задля профілактики можливим негативним змінами у зовнішньому, внутрішньому середовищі на процес реалізації наміченої стратегії.

5.5. Організація зміни, або ж за потреби уточнення стратегічного плану у разі необхідності; вчасне роз'яснення запроваджуваних змін для відповідних робітників.

Стратегічне завдання 6 передбачає реалізацію підсумкового аналізу ефективності стратегічних змін включає наступні поточні підзавдання, серед яких:

6.1. Встановлення повної відповідності результатів реалізації стратегії відносно запланованих показників за ключовими пріоритетними критеріями та напрямками.

6.2. Оцінювання показника рівня досягнення стратегічного бачення або ж основної мети для реалізації стратегічних змін.

6.3. Аналіз рівня ефективності реалізації стратегічних змін щодо оцінювання рівня мотивації персоналу.

6.4. Окреслення можливих відхилень від націлених стратегічних завдань та результатів; встановлення причин таких відхилень.

6.5. Узагальнення результатів стратегічних змін, що здійснено, а також отримання бажаних ефектів.

6.6. Публічне апріоруднення основних результатів виконання наміченої стратегії; обґрунтування наслідків.

Отже, таким чином, окреслені вище за текстом поточні завдання у випадку їх практичного застосування зможуть забезпечити практичну можливість реалізації поставлених завдань щодо впровадження ефективних підходів до оцінки економічної доцільності застосування нової системи, а також мотивації персоналу у торговельній мережі ТОВ «Фора».

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є однією з найважливіших форм вдосконалення управлінської активності. Завжди ця категорія була в центрі дослідження науковців, практиків та дослідників. Численні дослідження вчених та підприємців дали змогу диференціювати основні теорії та змістовне наповнення розуміння мотивації персоналу. Серед найбільш цінних теоретичних підважин слід виділити переконання А. Маслоу, К. Ашдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга. Вагомість мотивації праці підтверджується також графічним взаємозв'язком ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні науковці здебільшого асоціюють мотивацію праці як процес впливу на працівників суб'єктом управління; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами. На моє переконання мотивацію трудової діяльності персоналу варто розглядати як систему-утворюючу компоненту управлінського процесу за умов мінливості ринкових процесів, в результаті чого можна досягти бажаного рівня конкурентоспроможності та застосування сучасних інноваційних рішень підприємницьких структур.

Особливою формою підприємництва є торгівельна. З огляду на певну частку формування ВВП країни кляхом наповнення з торгівельних операцій, мотивація персоналу потребує особливого аналізу. Серед основних принципів мотивації персоналу слід виділити: об'єктивність, часовість, відповідальність, далекосхідність.

Найбільш застосованими методами мотивації є матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація передбачає отримання премій та інших грошових винагород за інтенсивність та результативність праці. На торгівельному підприємстві цей вид мотивації є надзвичайно популярний та застосовується, як правило до тих працівників, які мають величезні успіхи в продажі товарів та послуг. Основними інструментами матеріальної мотивації є заробітна плата, різноманітні форми премій, матеріальні заохочення, додатково оплачена відпустка тощо.

Нематеріальна мотивація формує інший вимір заохочення без застосування грошової форми. Сюди слід віднести такі інструменти, як сприятливий робочий

графік, збільшення годин вільного часу, делегування більш простих та зрозумілих завдань, зменшення соціальної та професійної відповідальності, безкоштовне стажування, популяризація особливостей ставлення до працівника з боку керівництва, в'їзди, поляки, тощо.

Методи нематеріальної мотивації включають організаційні, соціально-психологічні інструменти.

Серед існуючих моделей мотивації праці найбільшого практичного застосування застосовують індивідуальна модель мотивації, модель заохочення праці, модель Портера-Лоулера. Бульова модель мотивації передбачає застосування елементів лояльності керівництва, оскільки конкуренти на ринку торговельного підприємства зможуть переманити цінного працівника, який має успіхи в цьому сегменті. На цьому етапі слід застосовувати нелише матеріальні, а й нематеріальні важелі.

В широкому розумінні, система мотивації праці на підприємстві охоплює ряд заходів, які стимулюють трудовий ресурс до інтенсифікації праці для досягнення стратегії та цілей розвитку підприємства. Науковці та дослідники управлінського напрямку виділяють дев'ять підходів до формування системи мотивації праці на підприємстві: управлінсько-технологічний, факторно-обмежений, планово-галузевий, традиційний, звужений, мотиваційно-індивідуальний, соціально-поведінковий, звужений, інтелектуальний.

Система мотивації праці персоналу керується певними принципами, які відкривають її роль та змістовне наповнення. До зазначених принципів слід віднести: системність, збалансування, впорядкованість, спеціалізацію, постійність, самовираження, ефективність, прозорість та об'єктивність, динамічність та верованість.

Методичний інструментарій формування та оцінювання системи мотивації на підприємстві розглядається з двох взаємопов'язаних площин: матеріальної та нематеріальної мотивації. Основними показниками виміру є фонд оплати праці підприємства, аналіз рівня середньої заробітної плати, коефіцієнт М. Лоренца, коефіцієнт Джині, показник ефективності. Особливим методом оцінки ефективності самої мотиваційної системи є анкетування та опитування працівників, яке здійснюється на засадах анонімності.

Здійснено всебічний стратегічний аналіз перспектив розвитку підприємства та ідентифікації KPI, в межах чого було також розглянуто:

- цінності мотивації працівників, як одну з основних підвалин на шляху до успіху;
- обрання критеріїв для реалізації мотивації KPI;
- планування KPI;
- формування та дотримання технології мотивації співробітниками;
- презентація, а також тестування технології мотивації практичною площиною реалізації мотиваційних заходів.

Запропоновано максимально ефективну систему оцінювання результатів діяльності та мотивації працівників торговельних мереж, що є складним процесом особливо з огляду на ряд організаційного та управлінського інструментарію.

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом у торговельних мережах, а також забезпечення тим самим фактичного підвищення рівня результативності праці було запропоновано:

- механізм організації системи управлінської оцінки, а також мотивації цих заходів відносно праці, тобто реалізовано організаційне та методичне забезпечення;
- ефективний інноваційний підхід до оцінювання результатів діяльності персоналу торговельних мереж;
- ефективну мотиваційну систему відносно працівників у повній відповідності до поперечної оцінки рівня результативності праці.

Запропоновано концептуально-комплексну процедурну систему реалізації та заохочення можливих змін з обов'язковим виділенням функцій, принципів, методів та критеріїв, а також індикаторів у професійній діяльності на постійній основі систематичної оцінки та заходів з мотивації робітників торговельних мереж.

Розроблено та запропоновано максимально ефективну методику щодо оцінювання результатів роботи працівників торговельної мережі, що включає в себе оцінку на двох рівнях:

- оцінку результатів поточної діяльності робітника, а також оцінку різного роду тенденцій розвитку робітника;
- оцінку результатів поточної діяльності робітника за своїм змістом передбачає оцінку результатів його професійної діяльності спираючись на значення показників KPI.

а також на оцінку результатів поточної діяльності за результатами календарного року, що спирається на узагальне та підсумкове значення показника КРІ, а також на комплексну оцінку з використанням підходу «360°», що здійснюється за показниками по завершенню повного календарного року.

- оцінювання тенденції щодо розвитку робітників, що базується на основі запропонованої шкали оцінки показників в поточних, а також підсумкових значеннях показників рівня розвитку робітників, спираючись на експертне оцінювання опитування відносно важливості та рівня впливу окремих показників та індикаторів на кінцеве значення показника.

Детально обгрунтовано підходи, а також інші конкретні індикатори для реалізації абсолютно усіх запропонованих методів у діяльності торгівельних мереж.

У відповідності до розробленої системи оцінювання працівників було запропоновано комплексний підхід до мотиваційних заходів відносно робітників, що за своїм змістом передбачає систематичну форму нематеріальної мотивації у вигляді соціальних, психологічних інструментів, а також узагальнену-підсумкову матеріальну форму мотивації на основі усього бонусів та премій.

Запропоновані нами системи оцінки та мотивації працівників торгівельних мереж стратифіковано у межах чотирьох різних груп робітників, серед яких: адміністративний персонал, менеджери середнього значення, інші адміністративні працівники, робітники виробничих підрозділів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.

1. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 68–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2009_10_69
2. Андрійченко Ж. О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2004. 20 с. URL: <http://lib.knu.km.ua/pdf/avtoref/andriychenko.pdf>
3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Свечук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 394 с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/19623>
4. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 138–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_25
5. Баланюк І. Ф. Маркетингова шкала обмінування товару підприємства: методичний аспект. *Інноваційна економіка*. 2007. № 3. С. 219–225.
6. Баланюк І. Ф., Федорняк Л. С. Персонал сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект : монографія. Івано-Франківськ : ЛУК, 2011. 236 с.
7. Бреч В. Я., Дяків О. П., Слівінська Н. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 220 с. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/22361>
8. Василенко В. О., Шмацько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ПУЛ, 2005. 440 с. URL: <http://194.44.132.155/eLibrary/sk644686.pdf>
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2002. 654 с.
10. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іванікіова Н. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 384 с.
11. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу. *Гомунальне господарство міст*. 2009. № 89. С. 238–244. URL: <https://eprints.knu.ua/2716/1/238-244Гайдученко.pdf>

12. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 5-те вид. допов. Київ : Знання, 2007. 720 с.
13. Грабовецький Г. Е. Економічне прогнозування і планування : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.
URL: <https://vntu.edu.ua/content/download/grabov.pdf>
14. Давидов Г. М., Малехова В. М., Магопець О. А. та ін. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 389 с.
15. Даниленко О. А., Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Формування ринкової економіки*. 2010. Спец. вип. № 2. С. 207–214.
URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22600/207-214.pdf>
16. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/2568>
17. Денисенко М. П., Кодий С. С. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2021. № 6. С. 21–27. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2021/5.pdf
18. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=321>
19. Дмитренко Г. А., Шарапова О. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
URL: https://maup.com.ua/assets/files/nb/book/p06_17.pdf
20. Завіновська Г. Г. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 432 с.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/2056>
21. Зарубіжний досвід у формуванні системи управління персоналом (японська і американська системи управління персоналом). URL: http://necink.edu.ru/best/3_46-zarubizhnij-dosvid-ufornuvann-sistem.html
22. Звітність. Звіти про управління ТОВ «Фора». Офіційний ресурс URL: <http://fora.ua/reporting>
23. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 288 с.
24. Ільчиш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 476 с.

25. Історія розвитку менеджмента. URL: http://top.lutsk.com/articles/article_1533.htm
26. Газмерчук-Паладіна Н. Г. Формування мотиваційної системи в процесі здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2011. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&w=475>
27. Капустянський П. В. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ : ІПК ДУЗУ, 2007. 136 с.
28. Ключові показники ефективності. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ключові_показники_ефективності
29. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1. С. 69–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2014_1_13
30. Козачков Д. Є., Солошенко К. М., Якубова Е. П. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання монографія. Дніпропетровськ : Системи технологій, 2012. 157 с.
31. Колет А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30678>
32. Копець Г. В., Гачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. 2012. № 749. С. 168–175. URL: http://naup.edu.ua/bitstream/ntb/29265/1/026_168_175.pdf
33. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку* : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2022. С. 276–296.
34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Н. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
35. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
36. Купчук В. Р., Папюта О. М., Павлов К. В., Лагоденко В. Р. Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика : монографія. Луцьк : СІД Гадак Ж. В., 2023. 346 с.

37. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2012. № 15. С. 98–103.

38. Лещейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід). Монографія. Харків: ХНЕУ, 2016. 235 с.

39. Лук'яничін В. С. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.

40. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання: монографія. Київ: КНТЕУ, 2008. 327 с.

41. Мариненко М. М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 96 с.

42. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр утбової літератури, 2015. 295 с.

43. Михайлова П. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 248 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/310497/23301>

44. Колет А. М., Цимбалок С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: ХНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30678>

45. Мотивація праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9(87). С. 86–88

46. Нещенчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУБСР, 2014. 158 с. URL: <http://er3.nwpm.edu.ua/8812/1/Управління%20бізнес-процесами.pdf>

47. Оксенюк А., Оксенюк Р., Оксенюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66–72. URL: <http://elara.tntu.edu.ua/handle/123456789/2237>

48. Оцінка персоналу. URL: <https://biznesua.com.ua/tsinka-personalu>

49. П'ять основних кроків побудови технології мотивації працівників. URL: <http://business.dia.gov.ua/cases/ir/5-osnovnih-krokv-pobudovi-tehnologii-motivacii-pracivnikov>

50. П'ять основних кроків побудови технології мотивації працівників. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/ir/5-osnovnih-krokv-pobudovi-tehnologii-motivacii-pracivnikov>

51. Павлов К. В., Павлова О. М. Формування та регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках житла України : монографія. Луцьк : Терен, 2023. 542 с.

52. Павлова О. М., Павлов К. В., Демчук Н. В., Дмитрук І. Я. Роль сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством. *Інтернаука*. 2021. № 18. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2021/18/1761>

53. Павлов К. В., Павлова О. М., Козлов В. А. Правове регулювання та управління процесом погодження з місцевими побутовими відходами в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1(17). С. 70–85. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/970>

54. Павлова О. М., Павлов К. В. Торгово-економічна політика Гетьмана Богдана Хмельницького. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 3(26). С. 7–14.

55. Павлова О. М., Павлов К. В., Купчак В. Р. Реформування житлово-комунальної сфери в міських агломераціях за умов децентралізації. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2(22). С. 161–167.

56. Пачивода О. М., Теміндарова Ю. А., Бендрець Є. В. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1370>

57. Петлюк В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.

58. Докропівний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/2253>

59. Решетило Н. С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2005. № 58. Ч. 3. С. 61–63.

60. Гульєв В. А., Гуткерич Є. С. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 322 с.

61. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 210–218. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/1012>

62. Савченко Г. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <https://kneu.edu.ua/handle/2010/2157>

63. Сладкович В. П. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2001. 168 с.

64. Семикін М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. *Економіка і управління*. 2011. № 3. С. 111–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_3_21

65. Сивашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 315–318. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2011_8\(9\)_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2011_8(9)_80)

66. Соколов А. В., Начева В. О. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації. URL: <http://intkonf.org/konf112019/003-kand-de-zh-upr-sokolov-a-v-nacheva-v-o-vdoskonalennyasistemi-ocnki-personalu-organizaciy.html>

67. Стрішенець О. М., Павлова О. М., Павлов К. В. Суспільно-економічні погляди П. С. Сковороди. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 1(21). С. 22–31.

68. Стрішенець О. М. До питання про майбутнє теорії банкового фундаменталізму. *Науков. вісн. Буков. держ. фінансово-екон. ун-ту. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 386–391.

69. Стрішенець О. М., Єлессєва Л. В., Ліщук В. У. Економічна теорія : навч. посіб. Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2014. 302 с.

70. Стрішенець О. М. Аналітичний огляд фінансової звітності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 3(15). С. 58–65.

71. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 35–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuuec_2016_1\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuuec_2016_1(2)_8)

72. Стрішенець О. М., Давлов К. В. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3(11). С. 7–12. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/711>

73. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.knu.ua/book/45/3148.html>

74. Тимошина О. О. Управління персоналом як ключовий елемент в системі менеджменту підприємства. *Економіка та регіон*. 2013. № 4. С. 106–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekonomika_2013_4_2

75. ТОВ «Фора». Офіційний сайт. URL: <https://fora.ua/reporting>

76. Третяк А. М., Другак В. М. Методологія і методика наукових досліджень у землекористуванні: навч. посіб. Київ: Аграрна наука, 2005. 300 с.

77. Фора (мережа магазинів). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Фора_\(мережа_магазинів\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Фора_(мережа_магазинів))

78. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

79. Черпак Д. В. Управління персоналом: стратегії, методи, технології: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2012. 320 с.

80. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4(31). С. 220–223. URL: <http://molodiyvcheny.in.ua/files/journal/2016/4/51.pdf>

81. Швець В. Я. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2010. 292 с.

82. Шевченко Л. С. Адаптація сучасних методів оцінювання діяльності персоналу до особливостей підприємств будівельної галузі в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2008. № 85. С. 132–141. URL: https://enr.kname.edu.ua/9178/1/132-141_Шевченко_П_р.pdf

83. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2002. 583 с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/2258>

84. Шостак І. В. Застосування smart-підходу до обґрунтування системи КІП оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. № 13. С. 64–68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13_2015/14.pdf

85. Шпонько Т., Нікілін Ю. Практичний досвід використання методів управління підприємством в умовах динамічності зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 249–255.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2014_3_32

86. Що таке система КР, як її використовувати у процесах бізнесу.

URL: <https://aytobi.com/ua/blog/kpi.htm>

87. Седюкимова Н. М. Ефективне керівництво: принципи та методи. *Економіка та управління*. 2015. № 2. С. 98–103.

88. Якубів Р. Д. Управління персоналом сім'яного підприємства: функції і роль. *Статті розвитку економіки*. 2012. № 6. С. 119–122.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2012_6_27

89. Miller D. W., Starr M. K. *Executive Decisions and Operations Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969. 607 p.

90. Fozzy Group. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group

91. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org>

92. Key Performance Indicators, KPI. URL: <http://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>

93. McGregor D. The human side of enterprise. *Reflections*. 2001. Vol. 2, No. 1. P. 6–15. URL: <https://doi.org/10.116/152417300569962>

ДОДАТКИ

ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВАЖЛИВОСТІ ФАКТОРІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Методика експертної оцінки:

1. Необхідно оцінити ступінь важливості впливу кожного з наведених у таблиці факторів на визначення інтегрального показника – тенденції розвитку працівника.

2. Інтегральний показник запропоновано визначати через два загальні фактори: I. Самооцінка працівника; II. Оцінка працівника керівником.

Кожен з двох загальних факторів необхідно оцінити через п'ять факторів впливу на результативний показник так, щоб сума відсоткових значень по кожному з них дорівнювала 100%. Наприклад: I. Самооцінка працівника – 30%; II. Оцінка працівника керівником – 70%.

3. Аналогічно необхідно оцінити вплив кожного часткового фактору (1, 2, 3, 4, 5) на загальний (I. Самооцінка працівника і т.д.). При цьому величина кожного загального фактору (I; II) приймається за 100%, а сума часткових факторів повинна становити відповідно 100%.

Фактор	Вид фактору	Протова вага, %	
		загального фактору	часткового фактору
I. Самооцінка працівника	загальний		X
1. Тенденції зміни підсумкового показника KPI працівника по відношенню до попереднього року	частковий	X	
2. Порівняння підсумкового показника KPI працівника по відношенню до середнього по відділу показника	частковий	X	
3. Проходження підвищення кваліфікації, стажування (тренінгів, курсів)	частковий	X	
4. Проходження онлайн навчання	частковий	X	
5. Самонавчання	частковий	X	
6. Отримання нових навичок і вмінь	частковий	X	
<i>Разом по фактору I</i>			100
II. Оцінка працівника керівником	загальний		X
7. Оцінка тенденцій розвитку професійних навичок та навичок працівника	частковий	X	
8. Оцінка тенденцій розвитку особистих якостей поведінки працівника у колективі	частковий	X	
9. Відповідність корпоративній культурі організації	частковий	X	
<i>Разом по фактору II</i>		X	100

Експерт

(Підпис)

Механізм реалізації стратегії впровадження ефективної системи оцінювання та мотивації працівників торговельних мереж

