**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

# МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

_____Грещук Юлія Ігорівна
(підпис)

_____ Науковий керівник: д.е.н., проф. Свидрук І.І.
(підпис)

Львів – 2025

# АНОТАЦІЯ

**Грещук Ю.І. Мотивування в системі менеджменту організації. ТОВ «Епіцентр К». – Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент». – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2025.*

Мета кваліфікаційної роботи полягає у виявленні теоретичних і практичних аспектів мотивування персоналу в торговельній організації для формування пропозицій з удосконалення мотиваційних програм.

У роботі проаналізовано історичні аспекти, сутність та основні принципи, методи та інструменти мотивування в менеджменті організації. Виявлено особливості розвитку господарської діяльності торговельного підприємства і його лідерство на українському ринку непродовольчого ритейлу. Проаналізовано кількісний склад і структуру управління підприємства в цілому та окремого гіпермаркета як невідокремленого структурного підрозділу. Визначено стратегічну мету, цілі розвитку та місію підприємства. Проаналізовано соціальні аспекти управління розвитком трудового колективу підприємства. Досліджено ефективність господарської діяльності за показниками економічного розвитку та управління активами. Виявлено високий рівень компетентності працівників в умовах війни. Проаналізовано стратегію стимулювання продажів і механізми товаропросування, ціноутворення і взаємодії з покупцями. Визначено основні завдання управління персоналом щодо мотивування розвитку працівників. Надано низку пропозицій щодо організації матеріальної винагороди, зокрема відхід від преміювання за посадами на користь преміювання за результативністю. Надано рекомендації щодо адаптації і мотивування нових працівників. Розроблено рекомендації для забезпечення бажаного зростання рівня продуктивності праці. До мотиваційних програм рекомендовано включити оновлену систему винагород, розвиток організаційної культури, підтримку новаторства. Запропоновано стратегії сприяння кращій мотивації працівників, формуванню залученості та лояльності персоналу. Рекомендовано безперервне навчання працівників і запровадження концепції організації, що навчається. Запропоновано планування особистісного розвитку для кращого розкриття потенціалу працівників. Надано рекомендації з формування профілю компетенцій працівника торговельного залу з використанням методу «360 градусів». Надано рекомендації щодо програмних продуктів для мотивування особистісного розвитку працівників.

***Ключові слова*:** мотивування, стратегія, персонал, менеджмент, торговельне підприємство, продуктивність праці.

# ABSTRACT

**Greshchuk Yu.I. Motivation in the organization's management system. Epicenter K LLC. – Manuscript.**

*Qualification work for obtaining higher education of the first (bachelor's) level under the educational and professional program "Management" specialty 073 "Management". – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2025.*

The purpose of the qualification work is to identify theoretical and practical aspects of motivating personnel in a trade organization in order to formulate proposals for improving motivation programs.

The work analyzes the historical aspects, essence and basic principles, methods and tools of motivation in the management of the organization. The features of the development of the economic activity of a trade enterprise and its leadership in the Ukrainian non-food retail market are identified. The quantitative composition and management structure of the enterprise as a whole and of a separate hypermarket as an integral structural unit are analyzed. The strategic goal, development objectives and mission of the enterprise are determined. The social aspects of managing the development of the enterprise's workforce are analyzed. The effectiveness of economic activity is studied in terms of economic development and asset management. A high level of employee competence is revealed in wartime. The sales stimulation strategy and mechanisms of product promotion, pricing and interaction with buyers are analyzed. The main tasks of personnel management in motivating employee development are determined. A number of proposals are made for the organization of material rewards, in particular, moving away from position-based bonuses in favor of performance-based bonuses. Recommendations are made for the adaptation and motivation of new employees. Recommendations are developed to ensure the desired increase in labor productivity. It is recommended to include an updated reward system, develop organizational culture, and support innovation in motivation programs. Strategies are proposed to promote better employee motivation, form staff involvement and loyalty. Continuous employee training and the introduction of the concept of a learning organization are recommended. Personal development planning is proposed to better reveal the potential of employees. Recommendations are made for the formation of a sales floor employee's competency profile using the "360 degree" method. Recommendations are made for software products to motivate employees' personal development.

***Keywords***: motivation, strategy, personnel, management, retail enterprise, labor productivity.

# ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП ..... 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
1.1. Основні поняття сутності мотивування в менеджменті організації ... 7
1.2. Основні принципи, методи та інструменти мотивування в менеджменті організації ..... 18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
2.1. Дослідження розвитку господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» на українському ринку торговельних підприємств ..... 29
2.2. Вплив політики мотивування персоналу на результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» ..... 39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
3.1. Напрями вдосконалення мотиваційного механізму підприємства ... 49
3.3. Рекомендації щодо підвищення результативності мотивування працівників за допомогою плану особистого розвитку ..... 59
ВИСНОВКИ ..... 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 74
ДОДАТКИ ..... 77

# ВСТУП

*Актуальність теми.* Роль мотивування працівників визначається його здатністю спонукати їх застосовувати власні навички і здібності для забезпечення більшої ефективності організації. Мотивовані працівники краще виконують завдання, залишаються відданими роботі та роблять значний внесок у прибутковість організації. З іншого боку, відсутність дієвих програм мотивування може призвести до зниження продуктивності, погіршення культури організації, негативно вплинути на кінцевий результат діяльності. Тому дослідження різних аспектів мотивування в системі менеджменту є надзвичайно актуальним завданням для пошуку шляхів покращення мотивації працівників, кращого розуміння керівниками способі задоволення мотиваційних потреб, що сприятиме кращій результативності організації.

*Мета і завдання дослідження.* Метою цього дослідження стало вивчення напрацювань науковців і виявлення практичних аспектів мотивування персоналу в торговельній організації для формування дієвих пропозицій з удосконалення мотиваційних програм. Для досягнення мети було вирішено такі завдання:

1) визначено сутність мотивування в менеджменті організації;

2) проаналізовано основні принципи, методи та інструменти мотивування в менеджменті організації;

3) проведено дослідження розвитку господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» на українському ринку торговельних підприємств;

4) проаналізовано вплив політики мотивування персоналу на результати фінансово-господарської діяльності підприємства;

5) сформовано пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму підприємства;

6) надано рекомендації щодо підвищення результативності мотивування працівників за допомогою плану особистого розвитку.

*Об’єкт і предмет дослідження*. Об’єктом дослідження стало ТОВ «Епіцентр К» і процеси мотивування в системі його менеджменту. Предметом

дослідження були теоретичні та практичні аспекти мотивування в менеджменті організації.

*Методи дослідження*. Використовувались наукові методи аналізу літератури з проблематики мотивування персоналу організації, економічні методи аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, табличні і графічні методи візуалізації результатів дослідження, лінійної апроксимації для визначення тренду існуючого рівня продуктивності персоналу, алгоритмування для визначення етапності розроблення плану особистісного розвитку працівника.

*Наукова новизна отриманих результатів:* удосконалено процес формування профілю компетенцій працівників, який адаптовано для лінійного персоналу торговельного залу торговельного підприємства.

*Практичне значення отриманих результатів* підтверджене довідкою з підприємства, воно полягає у застосуванні запропонованих рекомендацій з удосконалення мотивування в менеджменті ТОВ «Епіцентр К», а саме: рекомендацій з формування профілю компетенцій працівника торговельного залу з використанням методу «360 градусів»; пропозицію включення до мотиваційних програм оновленої системи винагород та підтримку новаторства; рекомендацію щодо безперервного навчання працівників і запровадження концепції організації, що навчається.

*Апробація результатів роботи та публікації*. Результати роботи обговорювалися на XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах» Київ, 23-24 квітня 2025 р.; вийшли друком тези «Механізм формування мотиваційного потенціалу» обсягом 0,2 д.а. (С.181-183).

*Структура кваліфікаційної роботи*. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань), 3 додатки на 13 стор., 10 таблиць та 13 рисунків. Загальний (без додатків) обсяг роботи становить 76 стор.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Основні поняття сутності мотивування в менеджменті організації

Кожна організація певним чином спонукає працівників до праці різними методами, які зазвичай не обмежуються лише матеріальною винагородою, а використовують різноманітних елементи мотивування.

На сьогодні серед науковців існує різне трактування поняття мотивування, тому що всі науковці формують визначення цього поняття під власним кутом зору або в залежності від контексту наукового дослідження. Зазвичай говорячи про мотивування, його розглядають як сукупність рушіїв чи спонукальних впливів до певних дій [5].

Методи і способи мотивування пройшли довгу історію еволюційного розвитку. Ф. Тейлор та Г. Форд та ін. на ранньому етапі розвитку теорій менеджменту вважали, що після встановлення ефективних методів виконання завдань, цілі організації повинні досягатися шляхом самовідданої праць [10, с. 22]. Аналізуючи теорію менеджменту, можна зазначити, що ще у 20 столітті головним обов'язком менеджерів було керівництво та контроль підлеглих. З покращенням економічної ситуації після світової економічної кризи значення набули не лише грошові методи заохочення, але й економічна оцінка людини, яку теорії менеджменту вважали «традиційною моделлю», була замінена «моделлю людських відносин», яка базувалася на припущенні, що людей, як членів соціальної системи, можна заохочувати, просто виявляючи до них увагу [10, с. 24].

Поступово переважало уявлення про те, що працівників мотивує багато речей, що вони чудово виконують завдання, і що робота може бути однаково необхідною, корисною та безпечною. Виходячи з такого підходу, працівників

почали розглядати як таких, що мають творчу натуру, здатних працювати самостійно та правильно контролювати свої дії. У цьому випадку обов'язок менеджера полягає у створенні середовища, в якому працівники могли б розкрити свої здібності, і це було б їхнім внеском у досягнення цілей організації та забезпечення ефективної діяльності.

Традиційні моделі мотивування, що стосуються людських відносин та ресурсів, представляють собою ранні етапи розвитку теорій мотивування. У табл. 1.1 підсумовано ранні підходи до мотивування працівників.

*Таблиця 1.1*

**Ранні теоретичні підходи до мотивування працівників**

| Традиційна модель | Модель людських стосунків | Модель управління людськими ресурсами |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| *Увага до людей* | | |
| - Працює для багатьох людей з<br>- природа – неприємна річ.<br>- Те, що люди роблять для роботи, не так важливо, як оплата за цю роботу.<br>- Мало хто хотів би або зміг би виконувати роботу, яка вимагає креативності, самоконтролю та дисципліни. | - Люди хочуть відчувати себе корисними та важливими.<br>- Люди прагнуть належати до когось і водночас хочуть, щоб їхня індивідуальність була визнана.<br>- Ці потреби важливіші за гроші та мотивують людей працювати більше, ніж гроші. | - Люди хочуть зробити свій внесок у реалізацію значущих цілей, особливо якщо вони самі допомагали їх формулювати.<br>- Люди можуть бути креативнішими, мати більше контролю та самодисципліни, ніж вимагає їхня поточна робота. |
| *Поведінкові риси лідера* | | |
| - Він ретельно контролює та контролює кожного підлеглого.<br>- Розбиває завдання на прості, повторювані та легкі для вивчення операції.<br>- Встановлює точні робочі процедури та операції і змушує працівників суворо їх дотримуватися | - Прагне до того, щоб усі працівники відчували себе корисними та важливими.<br>- Інформує підлеглих про їхні плани та вислуховує їхні думки щодо потенційних та існуючих заперечень.<br>- Дозволяє діяти в умовах самоврядування та самоконтролю. | - Використовує наявні людські ресурси.<br>- Створює середовище, яке заохочує підлеглих досягати результатів, що відповідають досвіду та здібностям.<br>- Розвиває навички самоконтролю у<br>- Заохочує працівників до активної участі у досягненні цілей організації. |

*Продовження табл. 1.1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| *Очікувана поведінка від підлеглих* | | |
| - Люди можуть любити свою роботу лише тоді, коли зарплата достатня, а керівник справедливий.<br>- Якщо завдання достатньо прості, а підлеглі належним чином контролюються, вони працюватимуть відповідно до встановлених вимог (стандартів). | - Якщо керівник ділиться знаннями з підлеглими та надає їм можливість брати участь у вирішенні щоденних робочих питань, їхнє бажання відчувати себе важливими та належати до організації задовольняється.<br>- Задоволення бажань підлеглих, зазначених у пункті 1, покращить моральний клімат колективу, зменшить опір керівникам, створить потребу у співпраці. | - Розширюється вплив підлеглих на трудову діяльність, самоконтроль та орієнтацію, що однозначно покращує ефективність праці.<br>- Якщо підлеглим допомагають максимально ефективно використовувати свої людські ресурси, створюється «побічний продукт» – задоволення від роботи. |

Джерело: сформовано за [10, с. 24-28,; 29; 30]

Модель управління персоналом – це модель, де мотивування працівників, за Д. Макгрегором, А. Маслоу та ін., базується на мотивах особистісного самовираження. Усі три моделі розвитку мотивації, представлені в першій таблиці, базуються на спільному підході до людей, характерних поведінкових рисах керівника та очікуваній поведінці підлеглих, тому ця таблиця доводить, що методологічною основою ранніх моделей мотивації є, по суті, концепція стилів управління, характерних для тієї чи іншої моделі.

Важливість мотивування людей діяти на благо громади відзначали ще у давні часи, коли пропонували вшановувати та нагороджувати юнаків, які відзначилися на війні чи в інших справах [10, м.32]. Вже кілька тисяч років тому було зрозуміло, що, впливаючи на людей, можна досягти реалізації бажаних цілей. Історія людства показує, що з часів Стародавнього Єгипту та

Греції метод «батога та пряника» вважався найпоширенішим методом мотивації серед лідерів. У Біблії, стародавніх легендах і навіть у міфах античності є історії про те, як правителі нагороджували одних людей, а інших піднімали меч над головою..

У міру розвитку та зміни моделей мотивації працівників, на їх основі застосовуються різні мотиваційні заходи (табл. 1.2)

*Таблиця 1.2*

**Еволюція інструментів мотивування працівників**

| Період | Модель мотивації | Переважні потреби працівників | Основні важелі мотивування |
|---|---|---|---|
| До 1930-х рр. | *Традиційні:*<br>Тейлор<br>Форд<br>Файоль | *Фізіологічні:*<br>- їжа тощо.<br>*Безпека:*<br>- безпечна робота<br>- фінансова незалежність тощо. | Умови праці, заробітна плата, суворі правила праці, контроль, штрафи. Ідеальна організація праці тощо. |
| 1930-1950-ті рр. | *Людські стосунки:*<br>Бернард<br>*Людські ресурси:*<br>Макгрегор<br>Маслоу<br>Алдерфер<br>Макклеллан<br>Герцберг<br>Левін | *Соціальні мережі:*<br>- комунікація<br>- членство в групі тощо.<br>*Повага:*<br>- визнання<br>- відповідальність тощо. | Спільні наради, розмови на роботі та з колегами, відповідний стиль управління, позитивний мікроклімат серед колег, виділення особистого внеску в колективні результати, оцінка індивідуальних досягнень, зменшення впливу суворого контролю, увага до працівника, делегування повноважень тощо. |
| 1960-ті рр. | Адамс<br>Врум<br>Лоулер<br>Портер<br>Друкер | *Саморозвиток :*<br>- можливості для розвитку<br>- виражати творчість тощо. | Підкріплення бажаної поведінки у потрібний час, активна участь у реалізації цілей організації, постановка індивідуальних цілей, підвищення кваліфікації, належна та справедлива оцінка результатів роботи тощо. |
| Після 1970-х рр. | Пітерс<br>Вотермен<br>Оучі | *Реалізація потенціалу особистості* | Пов’язування життя працівника з організацією, пов’язування спільних та загальновизнаних цінностей з цілями організації, філософією якості, особистою кар’єрою тощо. |

Джерело: сформовано за [5, С. 37-38]

Як бачимо, для мотивування працівників у різні періоди використовувались різні моделі. Можна стверджувати, що традиційна модель, заснована на задоволенні фізіологічних потреб та потреб у безпеці; модель людських відносин, яка базується на задоволенні соціальних потреб та потреб у повазі; а також модель, заснована на потребах самовираження та сучасні моделі мотивації як інструменти реалізації індивідуального потенціалу

Мотивування взаємопов'язане з питанням стимулювання працівників. Не кожен стимул визначає мотивацію, однак між ними існує пеана залежність (рис. 1.1).

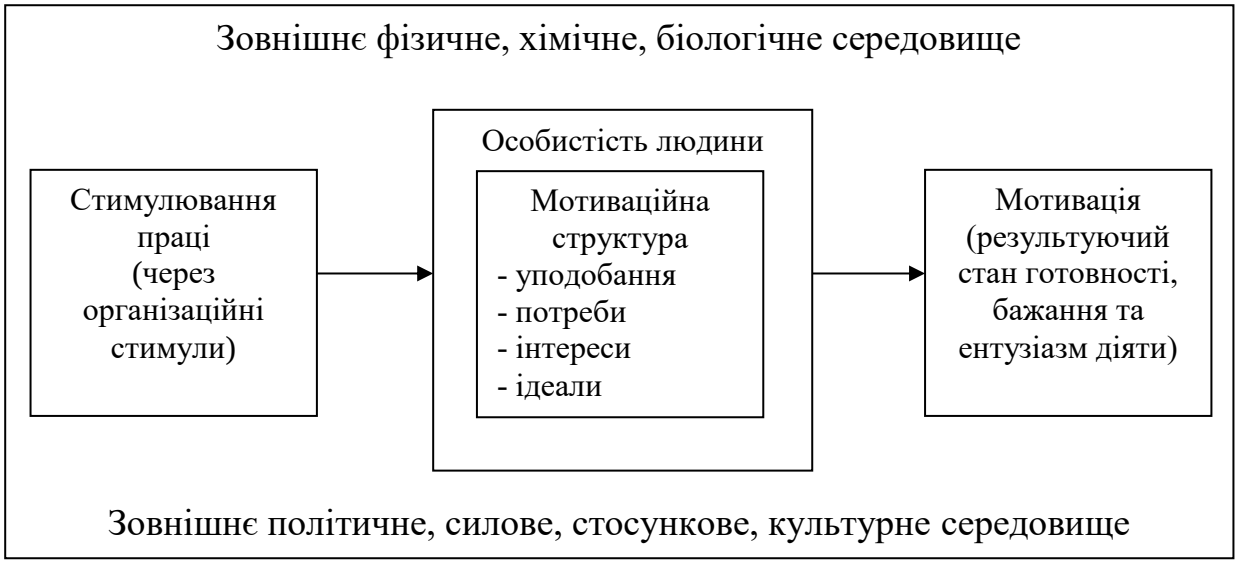


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між мотивуванням і стимулюванням праці

Джерело: побудовано за [19]

Сучасні підходи до мотивування умовно можна класифікувати за такими групами.

1. Потреби. Розглядається природа певних потреб і мотивів і пояснюється їхня структура. Згідно з теорією потреб, людина мотивована, коли вона ще не досягла певного рівня задоволення. Поняття «потреба» в теоріях мотивації розуміється як внутрішній стан людини, що проявляється через певну напругу, що виникає через брак чогось. Щоб досягти мотивованої поведінки від підлеглих, керівник повинен:

− передбачити цілі організації, варті уваги працівників (сила мотивації);

- використовувати стимули (мотиви) для досягнення цілей (винагорода);
- переконатися в реалістичності цілей (можливості їх реалізації).

2. Підкріплення. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що поведінка, яка дає позитивні результати, охоче повторюється, тоді як поведінки, яка спричиняє негативні наслідки, уникається. Цю теорію використовують для зміни поведінки чотирма способами:

- позитивне підкріплення – використання позитивних наслідків для заохочення бажаної поведінки (наприклад, підвищення по службі, збільшення заробітної плати);
- навчання уникання – працівник змінює свою поведінку, щоб уникнути неприємних наслідків (наприклад, критики);
- гальмування – відсутність підкріплення небажаної поведінки доти, доки така поведінка не перестане повторюватися;
- покарання – застосування негативних заходів для запобігання неналежній поведінці.

Теорії справедливості. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що якщо працівники не відчувають, що їм справедливо платять за їхню працю, вони намагатимуться зменшити інтенсивність своєї праці. Однак справедливість сприймається відносно: працівники порівнюють себе з іншими, не враховуючи відмінності в досвіді роботи, продуктивності та кваліфікації. У теорії справедливості дуже важливим є фактор мотивації праці, який показує, як сам працівник оцінює отриману зарплату та чи вважає вона її достатньою та справедливою. Психологічна напруга виникає, коли працівник вважає, що його колега отримує більше за ту саму роботу.

3. Теорія очікувань. Люди обирають, як діяти в альтернативних ситуаціях, на основі розрахунків того, що вони можуть отримати. Ця теорія ґрунтується на чотирьох твердженнях:

- поведінка, що визначається поєднанням людських та екологічних факторів;
- люди приймають свідомі рішення, обираючи свою поведінку;

- цілі, бажання та потреби людей різні;
- обираючи альтернативний варіант дій, люди оберуть той, який допоможе досягти бажаного результату.

4. Постановка цілей. Поведінка людини залежатиме від характеру очікуваного результату. Ця теорія ґрунтується на тому факті, що деякі результати самі по собі є винагородою, яку безпосередньо відчуває працівник (відчуття досягнення, підвищення самооцінки, задоволення від розвитку нових навичок), тобто внутрішня винагорода. Зовнішня винагорода надається через робочу групу або керівника (премія, похвала, підвищення).

Таким чином, сучасні підходи до мотивації використовуються для досягнення мотивованої поведінки підлеглих або для модифікації їхньої поведінки. Тому, обравши правильні підходи до мотивації та впровадивши їх за допомогою відповідних методів, можна досягти чудових результатів у сфері мотивації працівників.

Різні фактори навколишнього середовища також мають значний вплив на мотивацію працівників. Тому менеджери, намагаючись мотивувати працівників, стикаються з різноманітним і часто суперечливим середовищем. Фактори навколишнього середовища науковці поділяють на такі категорії:

- особистість з її успадкованими характеристиками, здібностями та результатами її виховання;
- належність людини до певної соціальної групи, її вік, досвід, професійна підготовка тощо;
- колеги по роботі з власними нормами поведінки, міжособистісними стосунками, бажанням співпрацювати або конфліктувати;
- культура організації, її цілі та характер її діяльності;
- спільнота (національна та міжнародна), тобто соціальне, економічне, культурне, технологічне та екологічне середовище [6].

С Занюк пропонує виділяти культурні цінності, які впливають на поведінку людини чи групи та їхні мотиваційні пріоритети:

- ієрархія, яка показує ступінь, до якої людина визнає

підпорядкування;

– індивідуалізм, який описує взаємозв’язок між особистістю та суспільством, тобто пріоритети, які вона надає особистим та колективним потребам;

– уникнення невизначеності, яке допомагає визначити, як сприймається ситуація «невизначеності [10]

Мотивуванням трудової діяльності деякі науковці називають проектування робочих місць. Таким чином, на думку П. Капустянського, можна досягти послідовного впровадження певного ступеня децентралізації, що можна розуміти як метод, що використовується менеджерами для надання працівникам можливостей виражати свою владу та авторитет [13]. А. Колот вказує, що належним чином навчені та керовані працівники можуть самі реорганізувати свою роботу та компанію таким чином, щоб максимізувати продуктивність праці. Він виділяє три підходи до проектування робочих місць:

- механістичний – легко навчити працівників виконувати одну-дві стандартні дії та робити це якісно;
- мотиваційний – пропонувати працівнику цікаву та різноманітну роботу;
- біологічний (ергономічний) – постійне прагнення зробити працю максимально безпечною [16, с. 182].

Мотиваційне проектування роботи Т. Лівошко базує на п’яти найважливіших характеристик праці (табл. 1.3). Автор систематизував підходи до мотивування в межах проектування робіт, де проявляється різноманітність навичок та здібностей, необхідних для виконання завдань. Важливими характеристиками є специфічність, впливу на здатність інших працювати, автономія зворотний зв’язок, отримання індивідом конкретної інформації (похвали або критики) про результати завдання, яке він виконує.

*Таблиця 1.3*

**Мотиваційні підходу до проектування роботи**

| Характеристика | Опис | Високий ступінь досягнення | Низький ступінь досягнення |
|---|---|---|---|
| Різноманітність навичок | Виконання завдань, що вимагають інтелекту та покращення координації. | Дизайнер одягу | Кур'єр |
| Визначення завдання | Контролювання робочго процесу та можливість демонстрації відчутних результатів роботи. | ІТ-фахіввець | Робочий монтажу |
| Важливість завдання | Участь у соціально важливій роботі. | Диспетчер авіакомпанії | Маляр |
| Автономія | Відповідальність за успіх роботи, можливість складати графік робіт, контролювати якість тощо | Керівник проекту | Касир універмагу |
| Зворотній зв'язок | Дізнайтеся про ефективність виконаної роботи з чіткої або прямої оцінки керівника чи колег або з результатів самої роботи. | Професійний спортсмен | Охоронець |

Джерело: сформовано за [18]

Таким чином, відповідальна робота більше мотивує людей і дозволяє їм відчувати задоволення від своєї посади. Особи, які повинні виконувати визначені та важливі завдання, що вимагають високого рівня здібностей, вважають свою роботу дуже важливою. Відповідальність за свої дії є характеристикою незалежних працівників. А зворотний зв'язок дає їм корисне розуміння їхньої конкретної ролі та функцій. Таким чином, чим більше цих п'яти характеристик має робота, тим більша ймовірність того, що людина, яка на ній працює, буде більш мотивованою та задоволеною.

Мотиваційний редизайн роботи спирається на сучасні дослідження, які допомагають визначити, як зробити рутинні завдання цікавішими, переосмисливши їх та надаючи їм більше формальної та неформальної сили. Найважливіші способи розкрити сили працівника під час перепланування

роботи такі:

1. Розширення робочих місць полягає в намаганні уникати монотонності та повторюваності роботи, збільшуючи обсяг роботи. Це можна зробити таким чином – шляхом об'єднання горизонтальних робочих функцій організаційного підрозділу таким чином, щоб працівники мали виконувати якомога більше операцій.

2. Ротація роботи передбачає розширення погляду на роботу, тим самим підвищуючи задоволеність людей роботою. Як вказує І. Свидрук, автономія працівників досягається шляхом поєднання робочої діяльності на різних вертикальних рівнів організаційної побудови [22]. Це спрямовано на посилення почуття відповідальності, дозволяє їм виправляти власні помилки та знаходити найкращі способи виконання різних завдань. Прохання допомогти у прийнятті рішень, що впливають на власну роботу працівників, підвищують рівень відповідальності, їхню мотивацію та зусилля. Ротація роботи зазвичай пов'язана із переведенням на іншу роботу в межах організації, вона надає можливість здобути нові знання та навички, а також мотивує працівників.

Створення умов праці, що сприяють розкриттю та розвитку здібностей працівників, забезпечують їхній професійний розвиток, забезпечують підвищення мотивації працівників. Є. Іллін вказує, що задоволеність працівників роботою визначається: характером самої роботи та робочим середовищем. В одному випадку це стосується можливості виконувати приємну та відповідальну роботу, брати участь у процесі прийняття рішень, в іншому випадку – мати хороші умови праці, відповідне робоче середовище, підтримку та розуміння керівників [11, с. 222]. Автор доходить висновку, що сприятливе робоче середовище неможливо створити за допомогою формальних систем чи програм, воно більше залежить від загальних цінностей організації, рівня менеджменту та культури, тому організації, які прагнуть створити мотивуюче робоче середовище, повинні змінити багато традиційно усталених підходів [11, с. 223].

На думку Ю. Ніккітіна, для створення відповідного робочого середовища важливими є такі аспекти: делегування та контроль; організація групової роботи; організація співбесід та нарад персоналу; критика та похвала; вирішення конфліктів; задоволення від роботи [21]. Водночас, за словами В. Семененко, реакцію працівника на роботу та його емоції можна зрозуміти з трьох точок зору:

- задоволення від роботи, яке стосується задоволення та неприємностей («подобається виконувати доручене завдання»);
- оцінка роботи («робота складна»);
- намір діяльності («більше не виконуватиму цю роботу») [25].

На думку В. Семененко, задоволення від роботи – це сукупність позитивних і негативних людських почуттів, які показують, як працівник оцінює свою роботу. Відомо, що коли працівник приходить в організацію, він уже має певну систему своїх цінностей та очікувань – бажань, потреб, сподівань, пріоритетів, досвіду, тобто того, чого він очікує від роботи. Задоволення від роботи та психологічний контакт нероздільні та пов’язані з мотиваційною теорією справедливості та іншими мотиваційними механізмами [25]. Тому можна сказати, що задоволення від роботи є частиною задоволення людини своїм життям. Автор також зазначає, що коли задоволення від роботи впливає на загальне задоволення людини, то тут діє так званий ефект переливання: в обох напрямках між задоволенням від роботи та задоволенням від життя.

Натомість Л. Якименко вказує, що задоволення від роботи – це інтегральна величина, що складається із задоволення від різних об’єктів, суб’єктів та явищ роботи, причому задоволення від роботи, як сукупність почуттів, є динамічним: якщо одного разу керівники організації створили сприятливі умови для задоволення працівників роботою, вони не можуть надовго розслабитись, оскільки задоволення від роботи може дуже швидко змінюватися [28].

Таким чином, мотивування – це сукупність чинників, які зумовлюють

поведінку працівників, врливу на них, щоби вони працювали настільки наполегливо і старанно, наскільки це можливо. Роль менеджера у мотивуванні полягає у максимізації ймовірності кращої роботи працівників на робочому місці. Мотивування покликане компенсувати прогалини інших функцій менеджменту в організації, наприклад в плануванні чи організуванні, тоді як прогалини у мотивуванні компенсувати практично не можливо.

## 1.2. Основні принципи, методи та інструменти мотивування в менеджменті організації

Науковці розробити багато принципів, які лежать в основі та формують мотивацію працівників, але є кілька основних принципів, які є основоположними для мотивації працівників. Ці принципи також тісно пов'язані з досвідом працівників та їх залученістю. Стратегії, що підтримують позитивний досвід працівників та високий рівень залученості, також можуть забезпечити високий рівень мотивації працівників.

В основі мотивування лежить принцип врахування потреб працівників, які можуть бути як усвідомленими, тобто сформованими інтересами, так і неусвідомленими, тобто вродженими (рис. 1.2).

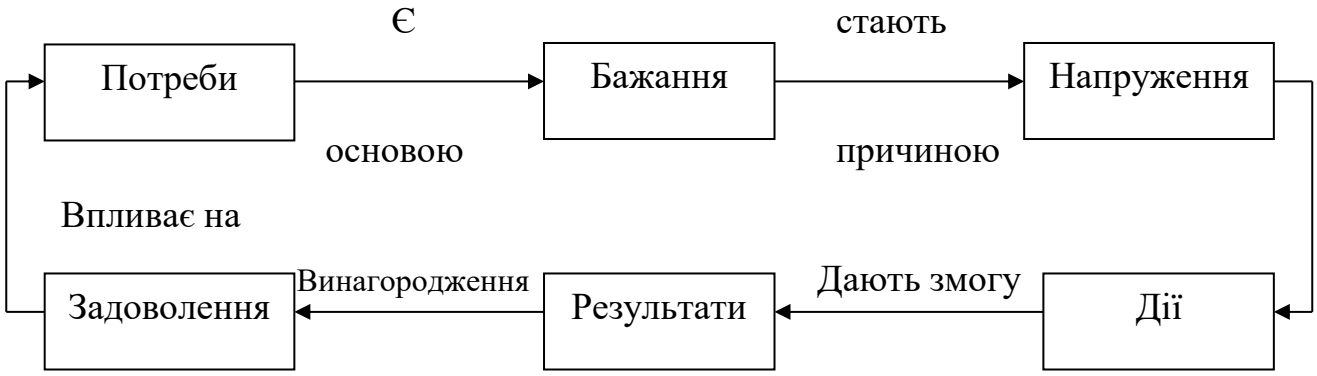


Рис.1.2. Принцип врахування потреб в мотивуванні

Джерело: побудовано за [20]

Основні принципи мотивування працівників – це стимулювання у них

почуттів приналежності, створення позитивної робочої атмосфери, досягнення автономії, зростання та визнання в колективі. Ці принципи можуть допомогти керівникам у впровадженні стратегій, які допомагають працівникам задовольнити свої потреби, повністю розкрити свій потенціал та досягти вищої продуктивності.

Мотивування працівників має на меті досягнення у них рівня енергії, відданості та креативності, які вони будуть привносити у свою роботу. Результатом мотивування є визначення, наскільки працівники зацікавлені в виконанні своєї роботи, наскільки вони залучені до досягнення цілей організації та наскільки вони відчувають себе впевненими у своїй щоденній роботі для досягнення цих цілей та розкриття свого повного потенціалу. Мотивовані працівники натхненні дотримуватися певних моделей поведінки та брати участь у діях, які призводять до позитивної винагороди. Вони знаходять задоволення від того, що добре виконують свою роботу, тому що їм подобається те, що вони роблять.

Існує два типи мотивування:

1. Зовнішнє – у працівника формується мотивація до участі в діяльності, що ґрунтується на досягненні зовнішньої мети, отриманні похвали чи схвалення, виграші в конкурсі чи змаганні, або отриманні нагороди чи винагороди.

2. Внутрішня – мотивація працівника спрямовується на виконання діяльності заради її винагороди.

Мотивовані працівники краще адаптуються до змін, краще співпрацюють, більш готові робити більше, ніж потрібно, заради проекту, клієнта чи колеги та підтримують позитивний настрій на роботі. Вони також рідше звільняються з роботи або пропускають її. Часто менеджери не розуміють, наскільки важливою є мотивація працівників для майбутнього успіху організації. Або ж вони помилково вважають, що зовнішніх мотиваторів, таких як компенсація, достатньо, щоб мотивувати членів команди постійно добре працювати. Хоча обидва види мотивації є важливими,

внутрішня мотивація особливо важлива, оскільки внутрішньо мотивовані працівники щасливіші на своїх посадах і більш продуктивні. Використання внутрішньої мотивації працівника може бути складнішим, ніж покладання на зовнішню мотивацію, оскільки те, що мотивує одного працівника, не обов'язково мотивуватиме його колегу, але цінність, яку мотивовані працівники додають організаціям, робить це вартим зусиль.

Існує багато факторів, які відіграють певну роль у мотивації працівників, але ключові принципи мотивації працівників, які спонукають їх постійно добре працювати, зосереджені на формуванні внутрішньої мотивації через мету, приналежність, позитивне робоче середовище, автономію, зростання та визнання.

Мета надає роботі сенсу та надихає на результативність. За даними McKinsey & Company, протягом останніх 30 років американські працівники визначили змістовну роботу як найважливіший аспект роботи – важливіший за дохід, гарантії зайнятості та кількість відпрацьованих годин. Люди мають вроджену потребу шукати сенс у своєму житті, навіть у робочому. Допомога членам вашої команди побачити вищий сенс у своїй роботі, знайти сенс у своїх щоденних обов'язках і побачити вплив виконаної ними роботи може позитивно вплинути на мотивацію. Змістовна робота має мету та створює вплив. Коли працівники вважають свою роботу цілеспрямованою та впливовою, вони віддані своїй роботі, бо хочуть позитивно вплинути на ситуацію. Для багатьох людей робота допомагає їм задовольнити свою потребу досягати цілей і змінювати світ на краще. Наявність роботи, де людина виконує свою роботу з метою та має глибший сенс, що виходить за рамки щоденних завдань, покращує мотивацію.

Приналежність підвищує психологічну безпеку та робить можливою співпрацю. Відчуття приналежності на роботі підтримує високий моральний дух, покращує згуртованість, сприяє співпраці та пов'язане з вищою мотивацією. Воно також запобігає токсичності робочого середовища. Створення відчуття приналежності вимагає психологічно безпечного

робочого середовища. Психологічна безпека стосується віри в те, що людину не покарають за те, що вона ставить запитання, висловлює занепокоєння чи висловлює ідеї. Приналежність підвищує психологічну безпеку та робить можливою співпрацю. Коли робоче середовище психологічно безпечне, працівників заохочують робити свій внесок, брати участь у прийнятті рішень та будувати справжні зв'язки один з одним. Працівники повинні почуватися психологічно безпечно на роботі. Вони повинні почуватися комфортно, приносячи на роботу щодня своє справжнє «я», щоб будувати справжні зв'язки зі своїми колегами. Відчуття приналежності є важливим для побудови згуртованості команди.

Позитивне робоче середовище сприяє командній роботі та підтримує високий моральний дух. Щоб залишатися мотивованими, працівникам потрібне робоче середовище, яке пропонує їм позитивний досвід роботи та інклюзивну організаційну культуру, де кожен член команди відчуває себе впевненим у собі та підтриманим. Інклюзивна культура – це культура на робочому місці, яка підтримує та поважає всіх працівників. Організації з інклюзивною культурою сприймають відмінності в походженні та досвіді й створюють високопродуктивні команди працівників, які залучені до своєї роботи та інвестують в успіх організації. Інклюзивна культура на робочому місці гарантує, що внесок, таланти, навички та погляди всіх працівників вітаються та використовуються таким чином, щоб допомогти організаціям досягти свого бачення. Це також може стримувати токсичну поведінку та допомагати членам команди уникати конфліктів. Працівники не можуть залишатися мотивованими або підтримувати високий моральний дух у токсичному робочому середовищі.

Автономія надає працівникам бажану гнучкість, підвищує відповідальність та будує довіру. Зрозуміло, що сучасна робоча сила вимагає більшої гнучкості, і ця гнучкість може мати багато переваг для організацій у вигляді підвищення продуктивності. Все частіше працівники хочуть гнучкості у формі автономії. Гнучкість графіків роботи, будь то віддалені чи гібридні

варіанти роботи, що збільшують автономію, або стимули, такі як додатковий відпочинок, може бути чудовим мотиватором для працівників. Надаючи працівникам автономію та гнучкість, необхідні їм для процвітання як в особистому, так і в професійному житті, ви формуєте міцні, довірливі стосунки зі своїми працівниками та водночас внутрішньо мотивуєте їх брати на себе відповідальність та брати на себе відповідальність за свої ролі.

Зростання допомагає працівникам досягати своїх професійних цілей, розвивати свої навички та працювати краще. Коли працівники мають можливість досягати своїх професійних цілей та розвивати свої навички, їхня внутрішня мотивація зростає. Організації повинні пропонувати працівникам шляхи кар'єрного зростання та можливості професійного розвитку, щоб допомогти їм задовольнити свою потребу в зростанні. Потреба в просуванні по службі – це більше, ніж просто можливе підвищення заробітної плати. Працівники повинні відчувати, що вони просуваються по кар'єрних сходах, і бути більш мотивованими, коли працюють в організаціях, де вони бачать для себе майбутнє. Коли працівники відчувають себе заблокованими без шансів на зростання чи просування в організації, вони не бачать там майбутнього для себе. Їхня мотивація страждає, оскільки вони відчувають себе відірваними від довгострокових цілей. Це може спонукати їх шукати інші можливості в організаціях, де буде більше можливостей для розвитку.

Пропонування можливостей для розвитку, наприклад онлайн-навчання, відшкодування витрат на навчання чи розвиток лідерських якостей – це спосіб допомогти працівникам просуватися по кар'єрних сходах, і це може позитивно вплинути на мотивацію працівників, оскільки сигналізує їм, що їх цінують і вони життєво важливі для майбутнього успіху організації. Коли організації пропонують працівникам можливості для розвитку своїх навичок, це допомагає їм розвинути впевненість, необхідну для досягнення успіху у своїх ролях та переходу на посади вищого рівня. Щоб визначити, які можливості розвитку найкраще відповідатимуть кар'єрним цілям працівника.

Визнання показує працівникам вплив їхньої роботи та дає їм відчуття

цінності. Психологія стверджує, що визнання у формі похвали є основним джерелом позитивного підкріплення, процесу модифікації поведінки для досягнення більш позитивного результату. Через це визнання може бути неймовірно потужним мотиватором. Коли внесок працівників визнається, вони частіше погоджуються з тим, що належать до організації, проявляють більшу продуктивність. Визнання позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки визнання та відзначення наполегливої праці, досягнень та успіхів працівників дає їм зрозуміти, що їх цінують, і що їхня робота має значення. Щоб визнання було ефективним методом мотивації, воно має бути щирим, посилатися на конкретне досягнення та виділяти зусилля працівників. Це також має бути командна робота з частим визнанням колег.

Лідери відіграють важливу роль у забезпеченні зацікавленості працівників у їхніх ролях та мотивації до виконання чудової роботи. Усі їхні дії та поведінка можуть як сприяти, так і заважати робочому середовищу, культурі організації та досвіду працівників, а отже, впливати на мотивацію працівників. Забезпечення позитивного впливу на мотивацію вимагає від керівництва усвідомлення потреб працівників, прагнення до їхнього успіху та готовності робити свій внесок у покращення їхнього досвіду таким чином, щоб допомогти їм відчути зв’язок зі своєю роботою.

Науковці описують кілька способів, за допомогою яких керівники можуть забезпечити підтримку мотивуючого робочого середовища.

Щоб допомогти працівникам досягти більшої мети на роботі, треба спілкуватись з ними про вплив. Ефективні лідери вимірюють продуктивність за впливом. Вони використовують вплив, а не квоти чи прибутки, як міру успіху та допомагають працівникам побачити зв’язок між їхньою повсякденною діяльністю та ширшою місією й баченням організації. Допомога членам команди побачити більшу мету у своїй роботі, знайти сенс у своїх щоденних обов’язках та побачити вплив виконаної ними роботи може позитивно вплинути на мотивацію.

Щоб допомогти працівникам відчути приналежність до роботи,

необхідно створювати атмосферу довіри. Щоб підтримувати відчуття приналежності на робочому місці, керівники повинні бути відданими політикам і стратегіям, які підтримують прийнятне та сприятливе робоче середовище для всіх працівників, зміцнюють згуртованість, співпрацю та взаємодію, а також будують довіру. Робоче середовище з високим рівнем довіри сприяє високому рівню мотивації працівників і має надзвичайно позитивний вплив на продуктивність праці, добробут працівників та низку інших факторів.

Щоб сприяти створенню позитивної робочої атмосфери, інклюзія має стати пріоритетом, а токсична поведінка неприйнятною. Лідери задають тон позитивному робочому середовищу, моделюючи поведінку, яку вони хочуть бачити у своїх організаціях, та швидко вирішуючи конфлікти, щоб вони не вийшли з-під контролю.

Щоб забезпечити успішну автономну роботу працівників, їм потрібно надати відповідні інструменти, необхідні для досягнення успіху. Існує кілька способів, якими керівники можуть запропонувати працівникам автономію, включаючи більшу гнучкість графіка у вигляді віддалених та гібридних варіантів роботи, більше відповідальності за проекти (з більшими повноваженнями щодо прийняття рішень) та розширення можливостей для самоврядування. Але обов’язково слід регулярно перевіряти, що потрібно членам команди. Щоб допомогти працівникам розкрити внутрішню мотивацію, яка допомагає їм залучатися та виконувати свої ролі, керівники повинні делегувати, а не керувати, визначати, що потрібно працівникам, і надавати їм інструменти для успіху.

Щоб допомогти працівникам розвиватися, організація має забезпечити особистісний і професійних розвиток персоналу, для чого організовують навчання і можливості для просування та розвитку. Керівники можуть підвищити мотивацію працівників, коли допомагають їм прокласти кар’єрний шлях за допомогою коучингу, кар’єрного зростання та можливостей професійного розвитку, що дозволяють їм розвивати навички, знання та досвід

в обраній ними галузі. Керівники повинні відігравати активну роль у сприянні розвитку працівників. Створення чіткого шляху до зростання, розвитку та просування для працівників показує їм, що ви віддані їхньому успіху, що мотивує їх продовжувати працювати над досягненням своїх цілей.

Визнаючи внесок працівників, слід оцінювати успішність мотиваційного впливу. Визнання завжди має бути частиною зворотного зв'язку, який керівники надають працівникам, оскільки воно задовольняє основну людську потребу як працівника, так і керівника, і може суттєво вплинути на мотивацію, підкріплюючи поведінку, яка веде до досягнень. Відзначення досягнень працівників та пов'язування цих досягнень з впливом допомагає їм побачити глибшу мету у своїй роботі.

Особливості мотивування в кожній організації визначаються стилями організації управлінських рішень.

*Автократичний стиль.* Процесами ухвалення мотиваційних програм керівник управляє індивідуально, протиставляючи себе виконавцям. Квазіпотреба управлінця в самостійності розробки мотивування підвищує його суб'єктивну самооцінку щодо власного статусу та компетентності. Мотивування є зовнішнім регулюванням, аспект контролю виходить на перший план. Спонукання працівників до досягнення творчого результату ґрунтується на свідомо загостреній інформації про бонусний характер винагороди за бажаний результат.

*Автономний стиль.* Рішення щодо мотивації ухвалюється індивідуально і напряму прив'язується до досягнення результату, але психологічно керівник прагне максимально враховувати інтереси і думки членів творчої групи, тому що усвідомлює приналежність до неї.

*Локально-колегіальний стиль.* Управлінські дії передбачають міжособистісні контакти, мотивування ґрунтується на участі інших членів групи в процедурі розробки мотиваційних заходів. Однак, до процесу залучається зазвичай лише невелика частина творчого колективу, а ієрархічна організованість управління досягається завдяки збереженню керівником

домінуючого статусу в колегіальних рішеннях.

*Інтегративно-колегіальний стиль.* У процес розробки і реалізації програми мотивування залучається весь творчий колектив, чим досягається максимальна вираженість колегіальності. Наднормативні рішення розвивають і вдосконалюють усереднений, нормативний спосіб діяльності, вони характерні для *інноваційного стилю управління*, нестандартного підходу до реалізації функцій керівництва [4, 16, 22].

Управління мотивацією працівників вимагає творчого підходу від керівників, адекватного поєднання матеріальних і моральних стимулів (рис. 1.2). Однак у багатьох управлінців під час ухвалення та реалізації рішень щодо стимулювання виникає стійкий психологічний бар'єр через несприйняття творчого мислення працівників у якості основного чинника досягнення високих результатів діяльності. Інша трудність полягає в тому, щоби при виборі стимулів врахувати індивідуальні якості працівників в ув'язці з системними цілями організації. У той же час, стимулювання задоволення потреби персоналу у самореалізації спричинить синергетичний творчий ефект, який працюватиме на розвиток організації, підвищення її конкурентоспроможності та престижу.

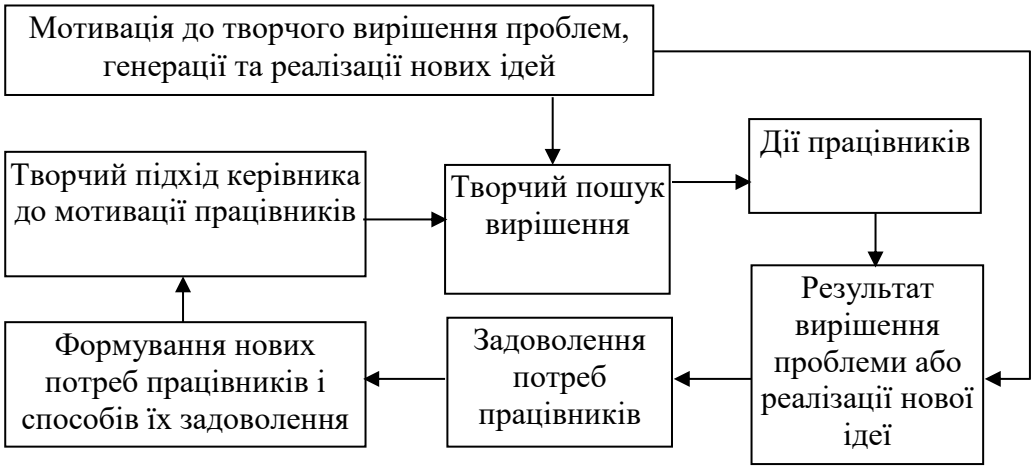


Рис. 1.2. Реалізації функції менеджменту «Мотивування»

Джерело: побудовано за [23]

Для належної мотивації працівників до інновацій необхідно, щоби діяльність інженерно-технічних працівників, спеціалістів та

висококваліфікованих робітників була цілісною, тобто мала початок, продовження і досягнення визначеного результату. Важливо, щоби систематично здійснювалося оцінювання менеджером або керівником, підкреслювалося значення дорученої та виконаної справи. Мотивує до ініціативи такий стиль керівника, при якому забезпечується зворотній зв'язок із працівником, триває відкритий діалог. Важливість зворотного зв'язка очевидна – люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджер є важливим джерелом подібного зворотного зв'язка, однак, найкраще, коли працівники самі контролюють якість власної роботи (особистий зворотній зв'язок) [23].

Для того, щоби сформувати інноваційний стиль управління, лідер повинен розуміти діючі психологічні механізми прийняття рішень у своїй організації. Процеси мотивування розподіляются по загальному циклу вироблення рішення – від розпізнавання та постановки проблеми до контролю та корегування. Ці процеси реалізуються у соціальному й організаційному аспектах, спричиняючи низку *соціально-психологічних феноменів*. *Суб'єктивність вибору, «інерційний ефект»* – ухвалення варіанту мотивування, яке вже себе виправдувало у попередній діяльності, *феномен зміцнення першої альтернативи*. Можуть проявитися *ефекти пізнавального радикалізму* – заниження значущості і достовірності найбільш імовірної альтернативи або, навпаки – консерватизму [22].

Управлінські ситуації характеризуються динамічністю, варіативність ситуацій вимагає активної продуктивної розумової роботи, а швидкість їх зміни надає управлінській діяльності іншу специфічну особливість – режим «цейтноту» (постійний брак часу). Це вимагає від практичного мотивування творчої діяльності високої швидкості, оперативності включення до ситуації, швидкого переключення від осмислення до дій.

У зв'язку з тим, що мотивування оцінюється за адекватністю (якістю) і своєчасністю, важливими є особливості організації пам'яті та професійного досвіду менеджера [40]. Динамічність мислення залежить від швидкості

актуалізації інформації з пам’яті і готовності системи знань до використання. Рішення керівника щодо спонукання до творчості повинні бути конкретними – тоді вони зрозумілі виконавцям.

Таким чином, мотивування, як особлива галузь організаційно-управлінської діяльності, ґрунтується на розумінні менеджером техніко-технологічної, соціально-економічної та творчої сутності бажаного розвитку, і має на меті одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації діяльності працівників.

# РОЗДІЛ 2
# ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Дослідження розвитку господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» на українському ринку торговельних підприємств

Компанія "Епіцентр К" (ТОВ "Епіцентр К") була заснована у 2003 р., це сімейний бізнес подружжя Гереги, які засували його на фундаменті сімейних і національних цінностей. Історія розвитку підприємства починалась з невеликого магазину керамічної плитки у Києві, успішність якого породила ідею побудови першого в Україні будівельного гіпермаркету. Розробкою бренду займались декілька вітчизняних та іноземних маркетингових підприємств, однак назву, яка сьогодні відома не тільки в Україні, але й закордоном, запропонував працівник, а власники добавили букву «К» на позначку команди.

Перші 3 об’єкти були відкриті в Києві, серед регіонів перший магазин запрацював у Львові, пізніше в Полтаві та містах-мільйонниках: Дніпрі, Харкові, Одесі та Донецьку. На сьогодні компанія представлена у 56 населених пунктах України, кількість торгових центрів вже сягнула позначки 72 магазини загальною площею понад 2 млн кв. м. Найбільший ТЦ працює в Києві (105 тис. кв. м), найменший – у Старокостянтинові Хмельницької області (3880 кв. м), найінноваційніший у с. Сокільники Львівської обл.

Підприємство є частиною Групи компаній «Епіцентр» – омніканальної екосистеми, яка об’єднує торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки ЦБМ «Осмолода» й логістичні потужності. Загалом потужність Групи визначається наявністю та успішною

господарською діяльністю 72 ТЦ «Епіцентр», 52 спортивного магазину INTERSPORT, 168 тис.га емель в обробці агрохолдингу “Епіцентр Агро” та 17 сучасних елеваторів, власними логістичними потужностями, загальною площею 175 тис. кв. м, понад 310 Центрів видачі замовлень, Онлайн-магазином та маркетплейс epicentrk.ua, виробничими потужностями заводів керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та деревообробного підприємства ЦБМ “Осмолода”, 5 сучасними спортивними комплексами “Епіцентр”.

У 2013 р. компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія» і з 2019 р. розпочався процес їх перебудови у торговельні центри «Епіцентр». У 2014 р. розпочався перехід від формату «будівельно-господарські гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри». У 2015 р. підписано ліцензійну году з швейцарською мережею магазинів спортивних товарів INTERSPORT. У 2016 р. запущено партнерський проєкт інтернет-магазину 27.ua, у 2019 р. на його технічній платформі створено epicentrk.ua, який став одним із найвідвідуваніших інтернет-магазинів серед українських споживачів. Асортимент на сьогодні перевищує 4 млн товарів.

До структури Групи входять також Epicentr Ceramic Corporation, який є найтехнологічнішим заводом керамічної плитки в Європі. Розташоване підприємство в у смт Калинівка Київської обл., обсяг виготовлення продукції становить 9,5 млн кв. м на рік, продукція експортується в понад 20 країн. ЦБМ «Осмолода» – деревообробне підприємство в Івано-Франківській обл., що функціонує з 2001 р. Підприємство є лідером деревообробної галузі України в сегменті виробництва пиломатеріалів і виробів з дерева.

Діяльність Групи «Епіцентр» забезпечується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка», площею 140 тис.кв.м, централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торговельні центри мережі. У 2019 р. компанія збільшила власні потужності, відкривши фулфілмент центр у Києві (7 тис. кв. м) та потужний фулфілмент центр «Віскозна» загальною

площею 30 тис. кв. м. Власний автопарк Групи налічує понад 3300 одиниць автомобільної техніки, зокрема легкові, міжнародні ліцензовані комерційні та вантажні автомобілі, а також агротехніка й будівельний транспорт.

За 20 років діяльності на українському ринку торгівлі будівельними матеріалами мережа еволюціонувала в найбільшу мережу торговельних центрів. Створено унікальний формат торгівлі, відділи у ТЦ “Епіцентр” представлені у форматі shop-in-shop.

Структура управління ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.1) є ієрархічною, всі працівники підпорядковуються директорам гіпермаркетів. Кожний гіпермаркет є невідокремленим структурним підрозділом Товариства, який створюється для здійснення оптової і роздрібної торгівлі будівельними матеріалами і товарами господарського призначення. Окремі гіпермаркети не є юридичною особою, а їх майно належить ТОВ «Епіцентр К». Організаційна побудова кожного гіпермаркету є стандартною і визначена політикою управління компанії.

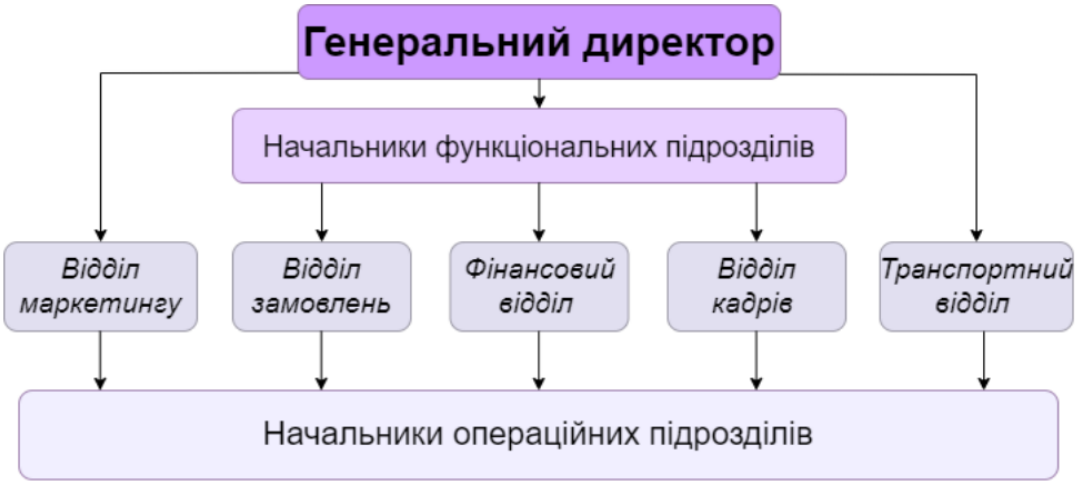


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сайт підприємства [https://epicentrk.ua/ua/about]

Основні принципи діяльності підприємства визначаються його стратегією, яка побудована на основі визначених мети та місії. Стратегія визначається як лідерство на ринку роздрібної торгівлі «туди й назад» в Україні, стратегічні плани включають розвиток і розширення мережі

супермаркетів, географічну і продуктовну експансію і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Стратегія розвитку ТОВ «Епіцентр К» від початку створення передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини "Епіцентр" працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату, ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси. Ці досягнення належно оцінені у різноманітних бізнес-рейтингах, конкурсах «Вибір року», а також у рейтингах благодійності (рис. 2.2).

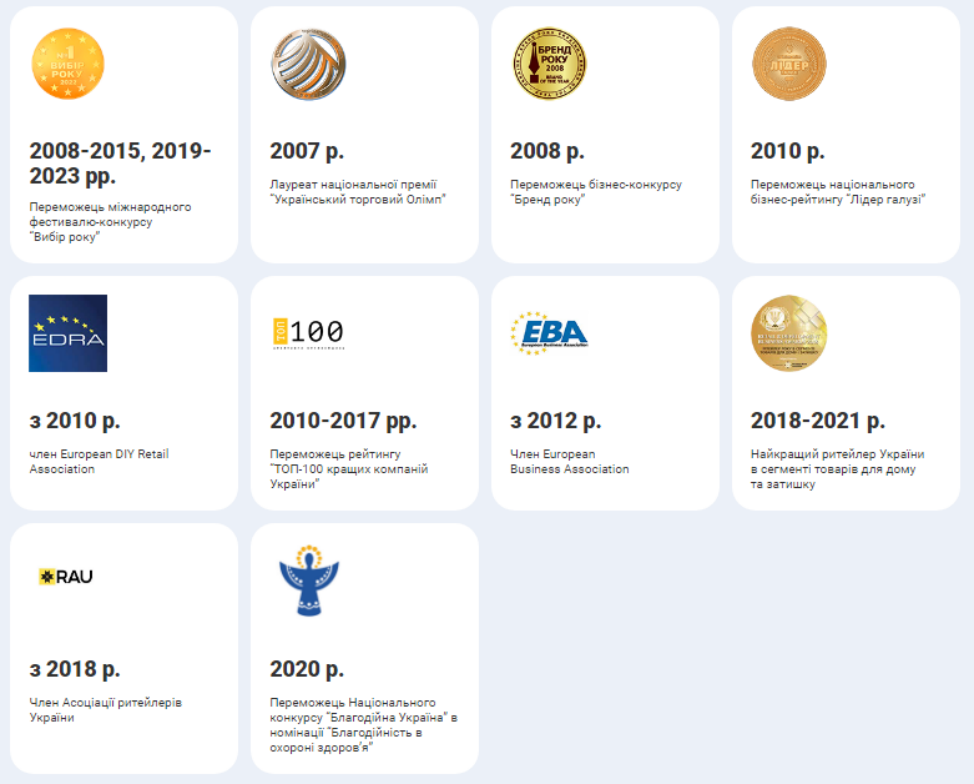


Рис. 2.2. Відзнаки ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сайт підприємства [https://epicentrk.ua/ua/about]

Визначена стратегічна мета підприємства – створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та планування будинків

кожного жителя України. Відповідно, місія сформульована як забезпечення українського народу широким асортиментом якісних і доступних товарів і заощадження часу клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та забезпечення повного спектру товарів і послуг в одному місці.

Основним завданням кожного гіпермаркету є планування та здійснення діяльності щодо надання послуг (здійснення робіт), отримання товарів з логістичного і розподільчого центрів та від виробників, здійснення обліку господарських операцій, управління товарними запасами, забезпечення обслуговування споживачів, належного зберігання товарно-матеріальних цінностей та якісного функціонування торговельного обладнання. Ще однією важливою функцією кожного гіпермаркета є формування трудового колективу, нарахування та виплата працівникам заробітної плати. Також кожний гіпермаркет має право вступати в договірні відносини з суб'єктами економічної діяльності (постачальниками чи покупцями), але виключно від імені ТОВ «Епіцентр К». При цьому кожний гіпермаркет зобов'язаний вести діяльність в інтересах ТОВ «Епіцентр К» і не веде окремого податкового обліку.

У 2020 р. частина магазинів цього формату, а саме галереї "Деко" та E.PIC, відкрившись в інших ТРЦ. Галереї ДЕКО відносяться унікального українського рітейл-проєкту товарів для дому, який виділено в окремий напрям мережі "Епіцентр" у 2008 р. В межах галереї представлений посуд, кухонне приладдя, домашній текстиль, подарунки, елементи домашнього декору та предмети інтер'єру. Можливість оформити житло в єдиному стилі та дизайні забезпечена підбором товарів для дому колекціями. E.PIC призначений для того, щоби відвідувачі на певний час потрапили у світ дитинства, адже тут представлено асортимент продукції для дітей до 14 років. Покупці можуть підібрати товари, щоб забезпечити всі аспекти дитячого життя: товари для розвитку, книги, іграшки, одяг, дитяче харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для творчості та активного відпочинку.

Магазини канцтоварів "Пиши, малюй" покликані зробити навчання

школярів і роботу офісних працівників комфортною та результативною. У асортименті представлено канцелярську приладдя і товари для офісу, школи, творчості та креативного дозвілля, починаючи від блокнотів і зошитів і до портфелів і рюкзаків. Це місце, де кожен покупець знайде необхідні інструменти для реалізації свого потенціалу.

Mon Chéri Mon Chéri – мультибрендовий напрям торгівлі, в якому представлено преміальні засоби косметичного догляду і парфумерії світових брендів. Широкий вибір продуктів позиціонується як інструмент забезечення індивідуального стилю покупців.

Центр техніки ЦЕ ТЕ відкриває для клієнтів світ інновацій та технологій, які роблять життя комфортним і сучасним. Перші концептуальні магазини техніки було відкрито у березні 2019 р.. На окремих experience- та бренд-зонах представлений широкий вибір побутової техніки та електроніки у всіх цінових сегментах: холодильники, пральні й сушильні машини, плити, системи для прасування, гаджети для персонального догляду, електротранспорт, смартфони, ноутбуки, телевізори й багато іншого. Покупці мають можливість придбати ексклюзивні моделі провідних брендів і новинки преміальної техніки та електроніки.

Центр меблів як напрям торгівлі розвивається з 2014 р. Представлено широкий вибір кухонь, корпусних і м’яких концептуальних меблів, які дозволяють створити затишний і функціональний інтер’єр. Акцент зроблено на готових рішеннях, зокрема на дизайнерських інтер’єрах різних стилів. Новим етапом розвитку направлення стало відкриття у 2023 р. Центру меблів Grand із продукцією середнього та преміумкласу. Це 4 концепти на одному майданчику: DESIGN: інтер’єрні рішення; CUSTOM: меблі під замовлення; FAMILY: фабричні меблі; MARKET: величезний вибір меблів – тут і зараз.

Кераміка центр позиціонується як концептуальний простір формату shop-in-shop, де поєднано керамічну плитку та сантехніку. Презентація готових рішень дає змогу оцінити проєкт перед покупкою. У “Кераміка центр” представлений асортимент світових та українських брендів, що відображає

останні тренди в дизайні інтер’єрів. Додатково відвідувачі можуть скористатися послугою дизайнера.

Перші концепти All4Rest було відкрито у 2021 р. в Запоріжжі, Кропивницькому та Хмельницькому. У магазинах представлено широкий асортимент товарів для відпочинку та кемпінгу: меблі садові, крісла-кокони, садові павільйони, гойдалки, садові й пляжні парасолі, валізи, намети, спальні мішки, казани, автохолодильники, мангали, грилі та багато іншого.

Студія світла – це інноваційний простір, де презентовано різні стилі освітлювальної продукції: модерн, LED модерн, loft, мінімалізм, сканді, класика. У концептуальних салонах представлено понад 12 тис. позицій різних моделей, а різноманіття форм, кольорів і матеріалів дає змогу втілити в життя найсміливіші дизайнерські рішення.

Перша концептуальна Студія інтер’єрів з’явилась в Епіцентрі в Запоріжжі у 2020 р., в ній представлено найактуальніші колекції внутрішнього декору в кількох експозиційних зонах за різними стилями. Завдяки інтер’єрним інсталяціям покупці мають можливість ознайомитися із сучасними техніками фарбування, бачити готові рішення та бути в курсі останніх тенденцій в оформленні. Додатково пропонуться послуга тонування.

У концепті Sleep studio представлений широкий асортимент товарів для здорового й комфортного сну, у т.ч. ортопедична продукція. Основною перевагою є можливість тестування продукції у торговому залі і отримання професійної консультації.

Aromo studio Aromo studio представляє на вибір покупців понад 300 ароматів, що охоплюють всю палітру парфумів. В асортименті представлено також ароматичну продукцію для дому з Італії, США, Болгарії, Польщі, Туреччини та України. Представлений premium сегмент італійських аромасвічок.

Садові центри представляють широкий асортимент кімнатних і вуличних рослин, засоби для догляду за ними та аксесуари, а також товари для відпочинку. Новим концептом є вуличний формат Dream Garden. Додатково

покупці можуть скористатися послугою пересадки рослин.

Флора-центр «Букет» представлено послугами професійних флористів, декораторів і дизайнерів, які пропоеують індивідуальні підходи до обслуговування.

Lapki – магазини зоотоварів, в яких представлено повний спектр кормів, годівниць, засобів гігієни та аксесуарів, які допоможуть забезпечити комфорт і здоров'я домашніх тварин.

У магазинах Automall представлено автоаксесуари для будь-яких марок автомобілів, пропонується широкий вибір товарів вітчизняних і світових брендів.

WORKSHOP представляє інноваційни підхід для комплексної покупки, унікальне місце для будівельників, майстрів і всіх, хто робить ремонт або любить щось створювати власноруч. Тут представлений широкий асортимент ручних та електроінструментів, аксесуарів, витратних матеріалів, ящиків і сумок для інструментів, засобів індивідуального захисту, вимірювальної техніки, компресорів, генераторів, зварювального й будівельного обладнання. Унікальною частиною Workshop є «ПРОФІЦЕНТР», де представлено світові бренди професійних інструментів.

Expert Концепт створений для забезпечення потреб активного відпочинку на природі. У асортименті представлено знайдете товари для полювання, кемпінгу, риболовлі, активного дозвілля і туризму, широкий вибір військового й тактичного одягу, військового спорядження відомих світових та українських брендів. Підприємство маж ліцензію на продаж вогнепальної зброї і набоїв.

Представлене в ТЦ "Епіцентр" торговельне обладнання дозволяє обрати професійний інвентар та спеціалізований одяг, або замовити обладнання для різних сфер бізнесу.

Food Market Food Market пропонує широкий вибір продуктів харчування та готової їжі. Сучасні продовольчі супермаркети в інноваційному форматі з'явились у торговельних центрах Епіцентр з 2020 р. В асортименті

представлено всі групи продовольчої продукції, власне виробництво напівфабрикатів, а також пекарні та фудкорти із стравами різних кухонь світу.

Напрям Аптека 100+ мережа “Епіцентр” почала розвивати з 2020 р. В аптеках представлений великий асортимент лікарських засобів, вітамінів, товарів для реабілітації.

Дім Води Shop-in-shop працює в мережі ТЦ Епіцентр з 2020 р. і пропонує комплексне розв’язання проблем з питною водою. Тут представлено як бутильовану та очищену воду з автомата, так і різноманітні складні системи фільтрації.

Спеціалізовану мережу з надання побутових послуг “Мультисервіс” компанія запустила у березні 2023 р. У новому концепті можна дати нове життя старим речам. Зокрема доступні такі послуги: професійна хімчистка одягу, взуття, подушок і текстилю, прання, прасування, ремонт одягу та взуття, відновлення кросівок і шкіряних сумок, а також виготовлення будь-яких ключів у пункті “Ключ Майстер”. Відтепер в одному місці можна не лише здійснити всі необхідні покупки, а й вирішити побутові справи.

У 2017 р. відкрився перший магазин Intersport поза межами мережі. У 2020 р. Група «Епіцентр» уклала угоду про розвиток в Україні польської мережі монобрендових магазинів спортивного одягу й аксесуарів 4F. Перший магазин бренду 4F відкрито у київському ТРЦ Retroville. 4F – партнер Олімпійських комітетів багатьох країн, який створює ексклюзивні колекції для спортсменів олімпійських збірних, зокрема й української. У київському магазині створена бібліотека з літературою про вуличний стиль та сучасну снікер-культуру.

Отож, компанія створила ексклюзивну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом».

ТОВ «Епіцентр К» є платником податку на додану вартість (ІПД 324902426531), зареєстроване як платник великих податків. Для забезпечення діяльності сформовано колектив, який у 2024 р. налічував 27924 працівників

(рис 2.3).

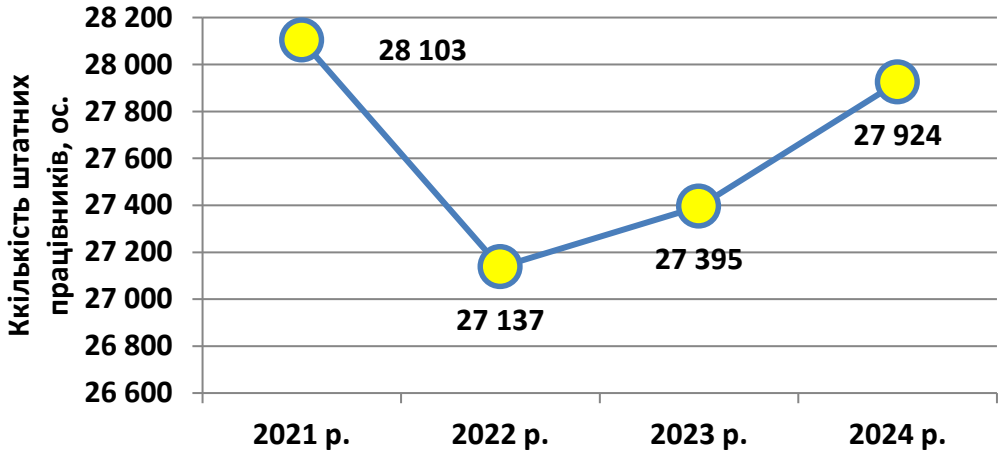


Рис. 2.3. Динаміка кількості штатних працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2021-2024 рр.

Джерело: звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б)

Таким чином, постійне оновлення форматів торгівлі дозволяє збільшувати цільову аудиторію покупців. Диверсифікація збазпечина розширення діяльності, тепер частка будівельних товарів сягає лише 20%, а більшість споживачів обирають інші види продукції. Завдяки напряму онлайн є можливість безконтактного замовлення, яке безкоштовно можна отримати у численних Центрах видачі замовлень та поштоматах. Все цк дозволило Європейській бізнес-асоціації назвати Епіцентр «торговим центром майбутнього», відзначивши креативність, високотехнологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Постійний розвиток, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі.

## 2.2. Вплив політики мотивування персоналу на результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Відповідно до Положення про відокремлений підрозділ (дод. В), до

складу кожного гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» входять апарат управління, служба безпеки, відділ: інформаційно-аналітичний, господарський, фінансово-аналітичний, бухгалтерського обліку та звітності, інформації, головного енергетика, кас, безготівкових розрахунків, доставки, прийому товарів, автоматизованих систем управління, внутрішньої реклами, а також відділ по роботі з персоналом, сервісний центр і форматно-розкрійна дільниця.

Шатний розпис на підприємстві визначено як комерційну таємниць, його складові не розкриваються. Наше дослідження виявило, що значна частина лінійного персоналу, яке в залі займається безпосередньою роботою із покупцями і надає їм консультаційну допомогу, є поза офіційним штатом підприємства, а саме торговими представниками і мерчендайзерами компаній-виробників представленої продукції.

Тим не менше, більшість працівників торгового залу і всі решта працівники зазначених вище підрозділів офіційно працевлаштовані, отримують конкурентну для ринку заробітну плату, за результатами діяльності їм призначаються преміальні виплати, також забезпечуються всі види соціальних гарантій.

Робота в гіпермаркетах для керівників і менеджерів організована в звичайному режимі 8-одинного робочого дня із двома вихідними на тиждень, для лінійного персоналу – позмінна робота з 12-годинною робочою зміною за графіком два дні робочих, два дні вихідних. В обох випадках кожним працівником досягається місячна норма робочих годин, що є підставою для виплати цьому працівнику його місячної ставки. Понаднормова праця в ТОВ «Епіцентр К» рекомендується і не оплачується. Керівництво компанії виходить з того, що працівники мають відпочивати і вільний від роботи час використовувати на власний розсуд.

Така організація праці трудового колективу забезпечила підприємству стабільне зростання доходів (табл. 2.1)

*Таблиця 2.1*

**Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. (тис. грн)**

| Показник | Роки | | | Відхилення 2024р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абс., ± тис.грн | Відн., ± % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 57603192,0 | 69151489,0 | 77627463,0 | 20024271,0 | 34,8 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 38561917,0 | 48362177,0 | 54193224,0 | 15631307,0 | 40,5 |
| Валовий: прибуток | 19041275,0 | 20789312,0 | 23434239,0 | 4392964,0 | 23,1 |
| Інші операційні доходи | 538470,0 | 715465,0 | 1509625,0 | 971155,0 | 180,4 |
| Адміністративні витрати | 1108346,0 | 1331976,0 | 1954425,0 | 846079,0 | 76,3 |
| Витрати на збут | 11074415,0 | 14170466,0 | 17348045,0 | 6273630,0 | 56,6 |
| Інші операційні витрати | 1341964,0 | 876324,0 | 1350735,0 | 8771,0 | 0,7 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 6055020,0 | 5126011,0 | 4290659,0 | -1764361,0 | -29,1 |
| Інші фінансові доходи | 300277,0 | 86976,0 | 39501,0 | -260776,0 | -86,8 |
| Інші доходи | 2688,0 | 8075,0 | 522300,0 | 519612,0 | 19330,8 |
| Фінансові витрати | 410188,0 | 574747,0 | 625196,0 | 215008,0 | 52,4 |
| Інші витрати | 2026898,0 | 792323,0 | 1433024,0 | -593874,0 | -29,3 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 3920899,0 | 3853992,0 | 2794240,0 | -1126659,0 | -28,7 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | -438720,0 | -788444,0 | -542404,0 | -103684,0 | 23,6 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 3482179,0 | 3065548,0 | 2251836,0 | -1230343,0 | -35,3 |

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б)

Як бачимо з розрахунків, чистий дохід підприємства від реалізації щороку зростав, за 3 роки рівень зростання сягнув 34,8%. Можна вважати, що така динаміка зумовлена виключно покращенням рівня менеджменту, запровадженням нових форм обслуговування і посиленням роботи з управління розвитком персоналу. Доказом цього є зростання закупівельних цін на продукцію гіпермаркетів, тобто собівартості продукції за цей же період на 40,5% (рис. 2.4).

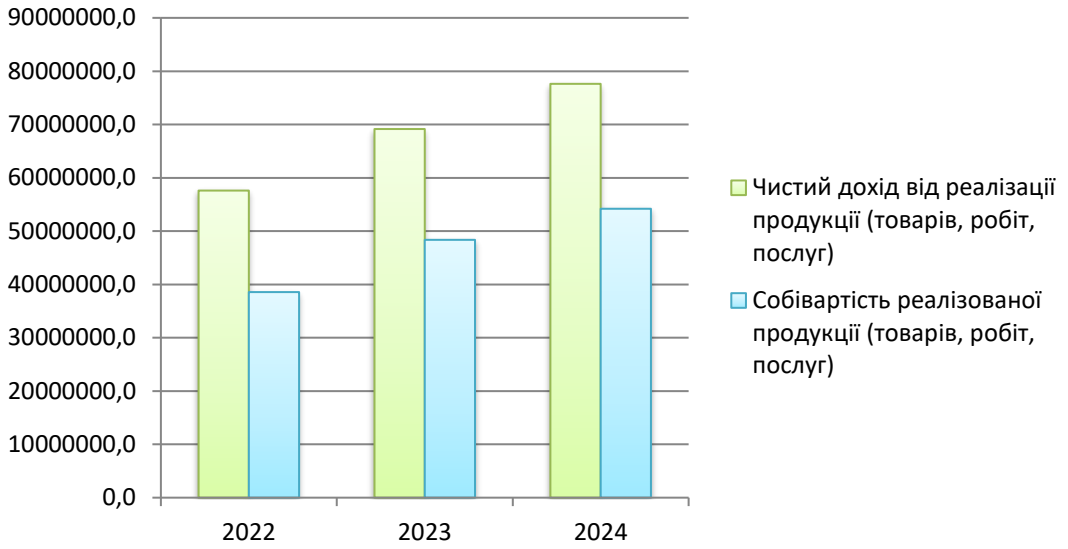


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції у 2022-2024 р. (тис. грн)

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б)

У попередньому розділі ми відзначили, що ТОВ «Епіцентр К» є не тільки українським лідером ринку, але і одним із найбільш сучасних гіпермаркетів у всьому світі. Для стимулювання продажів на цьому підприємстві застосовують єдину стратегію та однакові для всіх гіпермаркетів механізми. Використання потужної аналітики просування передбачає:

- критичний історичний аналіз успішних і невиправдавших серед програм продажів,

- використання можливостей моделювання машинного навчання на базі штучного інтелекту,

- форсайтингове планування очікувань із визначеними метриками досягнень.

Така система товаропросування застосовується наскрізно, за однаковою схемою для всіх бізнес-процесів, однак з врахуванням особливостей кожного підпроцесу. Зокрема, для процесів ціноутворення використовується 9-елементна схема в системі управління цінами (Price Management Software) (рис. 2.5).




Рис. 2.5. Модель управління ціноутворення в ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сайт підприємства [https://epicentrk.ua/ua/about]

Однак в сучасному конкурентному середовищі, попри значення ціноутворення, для результативності продажів не менш важливою є якісна праці персоналу, спрямована на задоволення покупців. Орієнтуючись на досвід провідних вітчизняних торговельних мереж, а також з врахуванням світових тенденцій управління розвитком персоналу, в ТОВ «Епіцентр К» запровадили інноваційну стратегію управління розвитком персоналу, спрямовану на системний розвиток компетентностей працівників, адаптацію і навчання нових членів трудової команди, а також наскрізне запровадження корпоративних цінностей Товариства.

Організація праці з ефективної взаємодії з покупцями потребує від підприємства значних організаційних зусиль для чіткого налагодження всіх процесів обслуговування. В структурі близько 70% складає торговельний персонал, який безпосередньо контактує із споживачами. До торговельного персоналу цього підприємства відносяться начальники торговельних відділів, асистенти керівників відділів, завідувачі секцій, старші продавці, продавці, старші касири, касири. Внаслідок специфіки роботи гіпермаркетів у кожному з відділів є по кілька секцій, де представлені певні групи товарів. До прикладу в гіпермаркеті “Епіцентр К” у Сокільниках львівської обл. працює 14

начальників торговельних відділів (“Будівельні матеріали”, “Інструменти”, “Вироби з металу”, “Електротехніка”, “Сантехніка”, “Сад та город”, “Декор”, “Вироби з дерева”, “Покриття для підлоги”, “Побутова хімія”, “Деко”, “Інтерспорт”, “Епік”, “Побутова техніка та освітлення”), 42 завідувачі секцій, 38 старших продавців, 98 продавців, 10 старших касирів, 25 касирів. Кожен торговельний відділ має в середньому по три секції (це залежить від кількості груп товарів у відділі). У підпорядкуванні в начальника торговельного відділу є асистент і завідувачі секцій, у підпорядкуванні в яких, у свою чергу, працюють старші подавці і продавці. Старші касири і касири підпорядковані начальнику відділу кас.

Торговельний відділ виконує функції: аналізу потреб для замовлення товару; завезення і викладки товару у відповідному відділі; дотримання порядку і наповнення полиць; обслуговування і консультування споживачів; резервування товару за потребою. Використання сучасних способів і методів мотивування ефективної праці дозволило ТОВ «Епіцентр К» досягати високої результативності діяльності, однак в динаміці за 3 роки ми бачимо певне зниження рівня прибутковості цього підприємства (рис. 2.6).

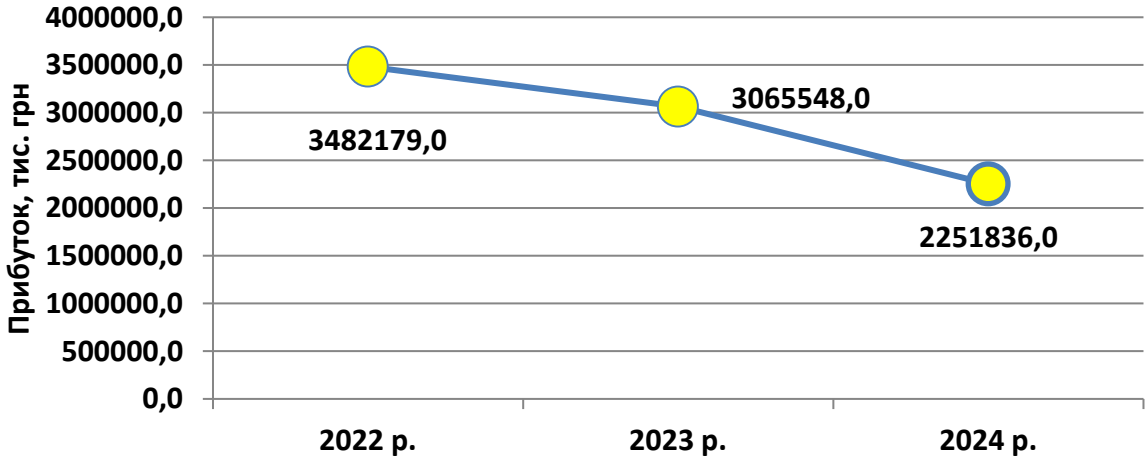


Рис. 2.6. Динаміка прибутковості діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр.

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б)

Проаналізувавши звітну документацію, ми побачили, що причиною зниження прибутковості стало зростання витрат, особливо на збут (рис. 2.7).

Водночас, як ми бачимо, рівень всіх інших витрат мінявся не дуже суттєво.

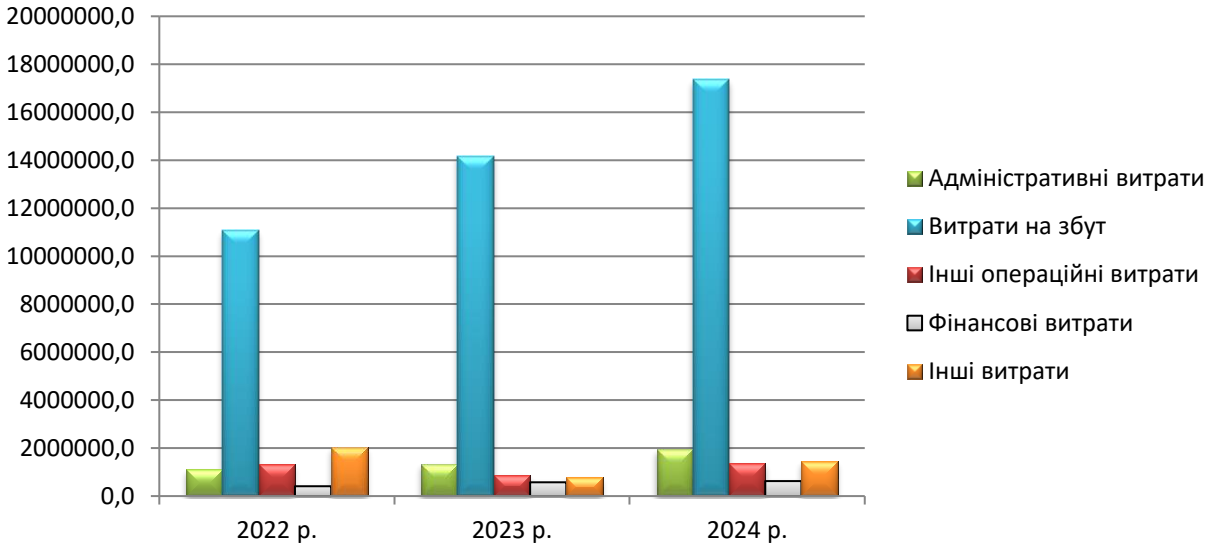


Рис. 2.7. Динаміка витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б)

Загалом вважається, що на підприємствах роздрібної торгівлі схильні ставитися до працівників як до фізичних активів, а не як до людей. Однак більшість менеджерів ТОВ «Епіцентр К» розуміють, що працівникам потрібна мотивація, щоб залишатися зацікавленим у своїй роботі та бути залученим до неї. Враховуючи особливості організації управління ми проаналізували підпорядкування підрозділів і посадових осіб підприємства, що організовують навчання й розвиток персоналу (рис. 2.8).

Схема підпорядкування підрозділів, відповідальних за розвиток персоналу у торговельній мережі, є ускладненою, що пов’язано із специфікою роботи гіпермаркетів. Організаційну і методичну функцію покладено на корпоративний навчальний підрозділ – відділ навчання і розвитку персоналу, що підпорядкований департаменту управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». У цьому відділі працюють тренери, які розробляють навчальні програми, проводять тренінги, створюють контент для навчального порталу тощо. У кожному гіпермаркеті навчання персоналу організовується менеджером з персоналу, який спільно із начальником торговельного відділу планує навчання працівників.

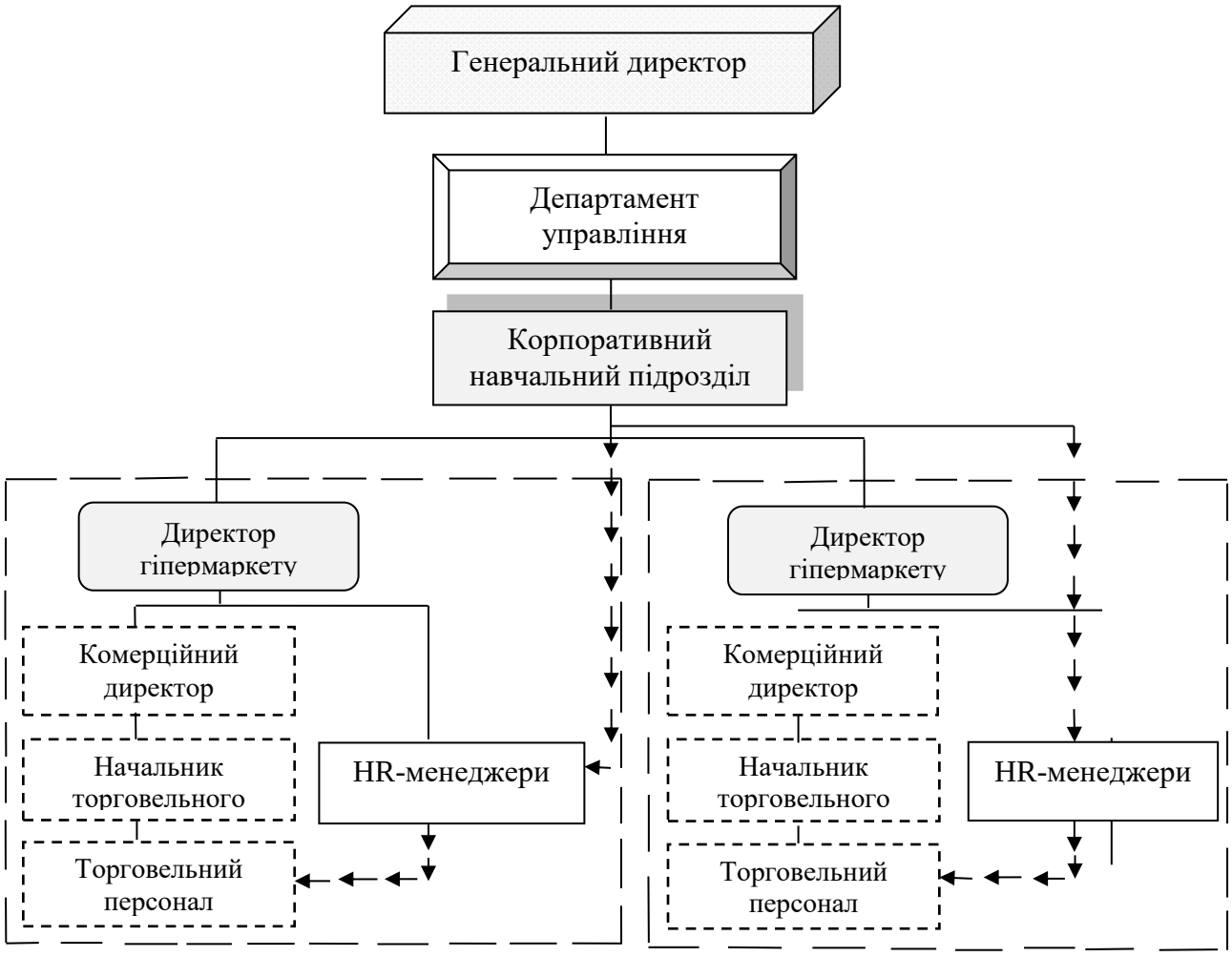


Рис. 2.8. Схема підпорядкування підрозділів та посадових осіб, відповідальних за розвиток персоналу в ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: власні спостереження

Компетентність персоналу розлядається в гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» як передумовою успішної діяльності в умовах, бажання споживача формують можливості продавця. Саме працівники забезпечують надання послуг, впливаючи на задоволеність та наміри споживачів продовжувати відносини з гіпермаркетом. Тому основним завданням управління персоналом в товаристві є мотивування безперервного розвитку працівників, виховання у них переконання у важливості розвитку і оновлення компетентностей. А це, своєю чергою, покращує якість обслуговування і формує лояльність покупців. Тому мотивування розвитку компетентності персоналу на підприємстві вважають стратегічним фактором.

Однією з найбільших проблем мотивування, яка заважає ТОВ «Епіцентр К» досягати бажаних результатів господарської діяльності, є проблема високої плинності персоналу (рис. 2.9). Проблема полягає у необхідності витрачати фінансові ресурси на навчання і адаптацію нового працівника, виховання у нього способів роботи і обслуговування, які визначаються корпоративною культурою підприємства.

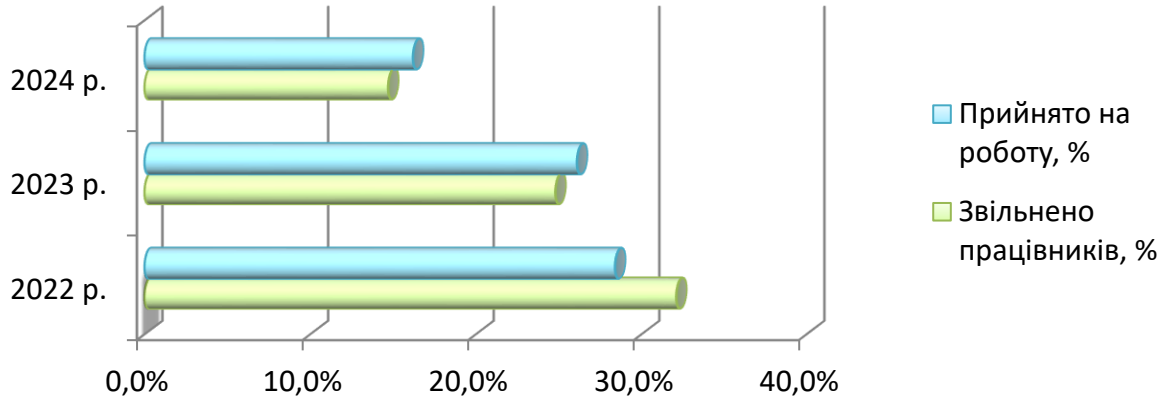


Рис. 2.9. Відсоток прийнятих і звільнених до середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств оптової і роздрібної торгівлі

Джерело: внутрішня документація ТОВ «Епіцентр К»

Висока плинність у 2022 р. пов’язана із тим, що дуже багато чоловіків з трудового колективу були мобілізованими або добровольцями стали до лав ЗСУ. У 2023 р кількість звільнень і, відповідно, набору нових працівників дещо зменшилась, в у 202к р. практично стабілізувалась і навіть цей показник, за словами менеджера з кадрів, дещо покращився у порівнянні із довоєнним станом, що ми пов’язуємо із бронюванням. Бронювання стало, по-суті, одним із найважливіших мотиваторів персоналу в системі інструментів внутрішнього мотивування.

Що стосується менеджерів та управлінський працівників середньої ланки, основними інструментами їх мотивування на підприємстві є винагорода, визнання важливості їх роботи та можливість кар’єрного зростання. Для того, щоби з’ясувати, наскільки ці мотиватори є дієвими, проаналізуємо ефективність управління активами ТОВ «Епіцентр К» (табл.

2.2)

*Таблиця 2.2*

**Управління активами ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр. (тис. грн)**

| Показник | Роки | | | Відхилення 2024р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | Абс., ± тис.грн | Відн., ± % |
| Нематеріальні активи | 48682,0 | 50200,0 | 53272,0 | 4590,0 | 9,4 |
| первісна вартість | 105449,0 | 117255,0 | 130766,0 | 25317,0 | 24,0 |
| накопичена амортизація | 56767,0 | 67055,0 | 77494,0 | 20727,0 | 36,5 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 8240257,0 | 9622235,0 | 5541562,0 | -2698695,0 | -32,8 |
| Основні засоби | 23493109,0 | 26578025,0 | 34254994,0 | 10761885,0 | 45,8 |
| первісна вартість | 34070705,0 | 39912303,0 | 51054333,0 | 16983628,0 | 49,8 |
| знос | 10577596,0 | 13334278,0 | 16799339,0 | 6221743,0 | 58,8 |
| інші фінансові інвестиції | 2934488,0 | 2935063,0 | 3839109,0 | 904621,0 | 30,8 |
| Відстрочені податкові активи | 277112,0 | 350328,0 | 436992,0 | 159880,0 | 57,7 |
| Усього необоротних активів | 34993648,0 | 39535851,0 | 44125929,0 | 9132281,0 | 26,1 |
| Запаси | 19945094,0 | 23001914,0 | 24440847,0 | 4495753,0 | 22,5 |
| Виробничі запаси | 334692,0 | 290906,0 | 884732,0 | 550040,0 | 164,3 |
| Незавершене виробництво | 56867,0 | 39054,0 | 50555,0 | -6312,0 | -11,1 |
| Готова продукція | 237448,0 | 686222,0 | 833069,0 | 595621,0 | 250,8 |
| Товари | 19316087,0 | 21985732,0 | 22672491,0 | 3356404,0 | 17,4 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 3218249,0 | 4456991,0 | 5979440,0 | 2761191,0 | 85,8 |
| Дебіторська заборгованість за виданими авансами | 750769,0 | 866777,0 | 606645,0 | -144124,0 | -19,2 |
| з бюджетом | 117599,0 | 12432,0 | 19020,0 | -98579,0 | -83,8 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1572423,0 | 1494678,0 | 2449676,0 | 877253,0 | 55,8 |
| Г роші та їх еквіваленти | 749201,0 | 1242792,0 | 756390,0 | 7189,0 | 1,0 |
| Готівка | 74502,0 | 88213,0 | 97636,0 | 23134,0 | 31,1 |
| Рахунки в банках | 345190,0 | 774202,0 | 412201,0 | 67011,0 | 19,4 |
| Витрати майбутніх періодів | 12735,0 | 19607,0 | 26264,0 | 13529,0 | 106,2 |
| Інші оборотні активи | 181003,0 | 75775,0 | 253616,0 | 72613,0 | 40,1 |
| Усього оборотних активів | 26547073,0 | 31170966,0 | 34531898,0 | 7984825,0 | 30,1 |
| Усього активів | 61540721,0 | 70706817,0 | 78657827,0 | 17117106,0 | 27,8 |

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б)

Як видно з наведених розрахунків, управління активами на підприємстві свідчить про високий рівень компетентності працівників. В цілому

спостерігається незначне зростання активів, що особливо важливо в умовах війни, адже через обстріли і ракетні атаки підприємство втратило 10 торгових центрів в Маріуполі, Чернігові, Харкові, Бучі, Херсоні, Мелітополі, Нікополі. В торгових центрах під час вибухів загинуло 19 людей – працівників підприємства. Було втрачено товару на понад 2 млрд грн. За оцінками незалежних експертів, сума збитків Епіцентр, спричинених повномасштабною війною, до яких входять як реальні збитки (повне знищення, пошкодження чи окупація торгових центрів, втрата товару, техніки чи інших активів), так і втрачена в результаті цих збитків вигода, склала $51,4 млн дл. США.

Таким чином, проведений нами аналіз дає підстави стверджувати, що попри окремі виявлені недоліки, в цілому вплив діючої на підприємстві стратегії мотивування персоналу на результативність господарської діяльності є позитивним.

# РОЗДІЛ 3
# ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 3.1. Напрями вдосконалення мотиваційного механізму підприємства

Описаний нами механізм мотивування працівників в ТОВ «Епіцентр К» залежить від багатьох чинників зовнішнього середовища, конкуренції і ціноутворення. На нашу думку, для забезпечення зростання ефективності мотиваційних інструментів доцільно розробити сучасну систему матеріальної винагороди за працю.

Окрім окладу, за умови повного відпрацювання нормогодин і відсутності застережень щодо якості роботи, всім працівникам виплачують додаткові премії та бонуси (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Система формування розміру заробітної плати працівників ТОВ «Епіцентр К»**

| Посада | Складові заробітної плати |
|---|---|
| Директор магазину | Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж гіпермаркету |
| Помічник директора | Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж гіпермаркету |
| Менеджер | Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж гіпермаркету |
| Адміністратор торгівельного залу | Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж гіпермаркету + особисті продажі |
| Завідувач відділом | Ставка + премія + бонус за виконання плану відділу + особисті продажі + бонус за виконання плану гіпермаркету |
| Продавці | Ставка + премія + бонус за виконання плану відділу + особисті продажі + бонус за виконання плану гіпермаркету |
| Старший касир | Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по гіпермаркету |
| Касир | Ставка + премія + бонус за виконання плану продаж по гіпермаркету |
| Охоронці | Ставка + премія + премія за затримку правопорушника |
| Інші працівники | Ставка + премія |

Джерело: власні спостереження

Заробітна плата фахівців на підприємстві встановлюється відповідно до посади, причому апріорі вважається, що на момент прийняття особи на певну посаду, його компетенції повністю відповідають вимогам. Якщо під час роботи працівник набував нових знань і навичок і просунувся службовою кар'єрою, міняється формула нарахування йому заробітної плати. Однак якщо він не змінив посади, формула залишається незмінною незалежно від того, чи цей працівник розвинув певні професійні навички.

Ми вважаємо, що така ситуація не сприяє підвищенню мотивації працівника до зростання його компетенцій. А отже, покращення його роботи, яке не мотивовано належним чином, з часом стане для нього де мотивуючим фактором, адже він витрачає власний час і розумові зусилля для професійного зростання, яке не відшкодовується роботодавцем. Водночас специфіка торговельної організації така, що більшість працівників не мають можливості кар'єрного зростання. Тому пропонуємо підійти до питання матеріальної винагороди таким чином, щоби додатковими преміями фіксувалась не посада, на намагання і досягнення працівників у кращій роботі з обслуговування покупців.

Організація мотивування має розпочинатись ще з момент найму нового працівника. Ми побачили, що система управління розвитком персоналу у ТОВ «Епіцентр К» орієнтована на:

1) прийняття на роботу працівників без відповідної освіти та досвіду і набуття ними компетенцій вже під час практичної роботи;

2) функціонування корпоративного навчального підрозділу, який за потреби забезпечує навчання і розвиток працівників;

3) наявність корпоративної онлайн-платформи для розвитку персоналу;

4) практику систематичного оцінювання управлінських працівників (щодо лінійного персоналу така практика відсутня) для визначення рівня компетенцій, необхідності професійного удосконалення та можливого кар'єрного просування.

Оскільки на ринку праці, а тим більше в умовах війни, майже не буває

досвідчених працівників у галузі торгівлі, ТОВ «Епіцентр К» змушено брати на роботу всіх бажаючих. Більше того, проаналізувавши оголошення підприємства про вакансії на сайтах work.ua та robota.ua, ми з'ясували відсутність вимог щодо освіти чи стажу роботи для вакансій лінійного персоналу. Певні критерії оосвітнього і професійного рівня визначені лише для претендентів на посади управлінських працівників. Щодо продавців-консультантів, то на підприємстві надають певну перевагу працівникам, які володіють навичками soft skills, необхідними не лише для роботи в торгівлі, але й в інших сферах діяльності (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Компетенції, необхідні для працевлаштування на посаду продавця-консультанта у ТОВ «Епіцентр К»**

| Компетенція | Визначена як необхідна |
|---|---|
| Відповідальність і дисциплінованість | + |
| Комунікативні навички | + |
| Клієнтоорієнтованість | + |
| Вміння працювати в команді | + |
| Цілеспрямованість | |
| Готовність до навчання | + |
| Ініціативність та активність | |
| Впевненість в собі | |
| Уважність | + |
| Стресостійкість | |
| Знання ПК на рівні користувача | + |

Джерело: документація відділу управління персоналом

Як бачимо, більшість з цих навичок є міжпрофесійними і хоча допомагають новим працівникам швидко адаптуватися в трудовому колективі, вони не можуть забезпечити достатній рівень володіння технічними навичками роботи в гіпермаркеті для забезпечення бажаного для підприємства зростання продуктивності, який би забезпечував зростання прибутковості на 5% на рік (рис. 3.1).

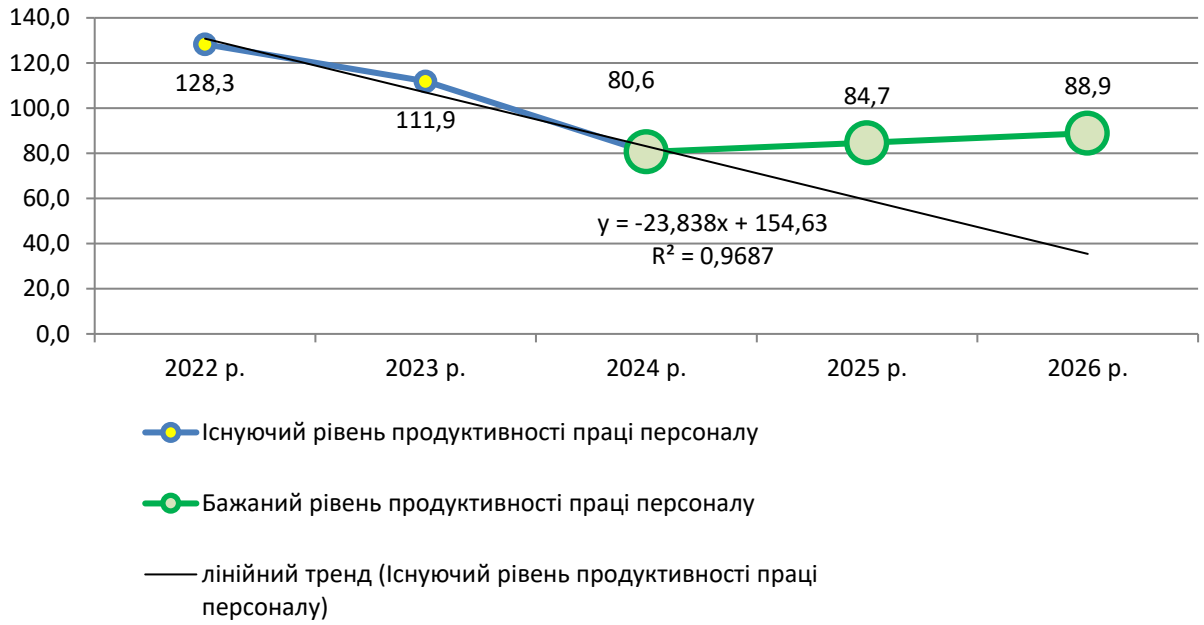


Рис. 3.1. Рівні існуючого і бажаного зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн / ос.)

Джерело: Джерело: фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» (дод. А, Б) і документація відділу управління персоналом

Пропонуємо для покращення процесів адаптації і забезпечення бажаного зростання рівня продуктивності праці здійснювати серед кращих працівників відбір наставників, обираючи дійсно компетентних фахівців, які мають значний досвід роботи в гіпермаркеті і мають бажання навчати новоприйнятих працівників. На нашу думку, це мають бути безпосередні керівники нового працівника або старші продавці. Також обов'язково в систему оплати праці включити доплати за проведення навчання, причому розмір цих доплати має бути узгодженим з результативністю навчання нових працівників.

Пропонуємо для відбору наставників використовувати модель оцінки компетенцій наставника (табл. 3.3). Оцінювання пропонуємо проводити за шкалою від 1 до 5 (де 5 – відповідність у більшості випадків, 1 – невідповідність у більшості випадків).

*Таблиця 3.3*

**Модель оцінки компетентностей**

**для відбору наставників в ТОВ «Епіцентр К»**

| № з/п | Групи показників | Оцінка за шкалою від 1 до 5 |
|---|---|---|
| 1. | Професійні знання і навички | |
| 1.1 | Демонструє відповідність стандартам поведінки працівників в торговому залі, може стати прикладом для наслідування | |
| 1.2 | Демонструє глибокі професійні знання та вміння відповідно до посадових обов'язків | |
| 1.3 | Демонструє знання і вміння якісно застосовувати внутрішні стандарти, процедури, інші нормативні документи для виконання повсякденної роботи | |
| 1.4 | Постійно підвищує свій професійний рівень, вивчає нові методи, інструменти, технології у своїй професійній області | |
| 1.5 | Володіє спеціальною термінологією, розуміє її значення і правильно застосовує | |
| Оцінка професійних знань та навичок | | |
| 2. | Міжособистісна взаємодія та спілкування | |
| 2.1 | Легко взаємодіє з різними типами людей. Налагоджує і підтримує робочі взаємовідносини | |
| 2.2 | Знає і дотримується принципів етики ділового спілкування. Демонструє коректне, доброзичливе ставлення до колег | |
| 2.3 | Знає і використовує різні способи спілкування в залежності від цілей, які необхідно досягти | |
| 2.4 | Точно формулює свої думки, не плутається у словах, послідовно будує висловлювання | |
| 2.5 | Уважно слухає та застосовує навички активного слухання | |
| 2.6 | Демонструє відкритість, дружність. Формує та підтримує довірчі стосунки | |
| 2.7 | Ділиться своїми знаннями і досвідом з колегами. Надає детальні пояснення, демонструє способи застосування знань та навичок на робочому місці | |
| 2.8 | Уважний до колег: бере до уваги їх думки, прагне досягнення згоди заради спільної мети | |
| 2.9 | Конструктивно реагує на критику: не замикається, не ображається, не розлючується, не сперечається. | |
| 2.10 | Здатен самостійно врегульовувати конфлікти, пропонувати шляхи вирішення конфліктних ситуацій | |
| Оцінка комунікативних навичок та міжособистісної взаємодії | | |
| | ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА | |

Джерело: пропозиція

Після обрання такого працівника варто включити в резерв наставників, а у разі прийняття на роботу нового працівника, доручити йому здійснити керівництво процесами адаптації в гіпермаркеті. Вважаємо, що така система дозволить досягти одразу трьох результативних змін: по-перше, це полегшить процес адаптації нового працівника, по-друге, праця і знання наставника будуть справедливо фінансово винагороджені і по-третє, зросте повага в робочому колективі до наставника, до його знань і досвіду, до нього будуть прислухатись інші працівники, збільшення його залученість до організації і покращиться соціальний клімат в колективі. Для того, щоби забезпечити високий рівень наставників, пропонуємо організувати для них навчання, застосовуючи такі методи як тренінги, вебінари, коучинг, воркшоп тощо.

Але не менше важливим, ніж мотивування наставників, є формування дієвої мотиваційної програми для мотивування всього персоналу ТОВ «Епіцентр К» для збільшення результатів їх роботи. Мотивування слід сприймати як критично важливу функцію менеджменту, здатну забезпечити успішність розвитку ритейлера. Коли працівники відчувають дієвість мотивації, вони вкладають у роботу більше енергії, більше відданості у свої функціональні ролі, що безпосередньо впливає на формування позитивних вражень покупців. Добре мотивовані працівники з більшою ймовірністю докладуть максимум зусиль, сприяючи зростанню продажів, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню репутації бренду.

ТОВ «Епіцентр К» може скористатися багатьма способами покращення мотиваційних програм, зокрема оновити систему винагород, розвивати організаційну культуру, підтримувати новаторства. Нерідко новатор відкидає власні ідеї через побоювання бути несприйнятим, незрозумілим, через тиск авторитетних думок. Керівнику необхідно усвідомлювати, що творчі прояви можливі тоді, коли актуалізується така риса особистості як сміливість висловлення. Мотиватором до новацій є також відкритість, схильність до узагальнень, конструктивність, швидке висування ідей.

Правильна мотивація праці дозволяє формувати трудову поведінку працівників у відповідності до корпоративної культури і спрямовувати трудову діяльність на досягнення максимально позитивного результату навіть при незмінній організації виробничих процесів.

Ми пропонуємо керівництву ТОВ «Епіцентр К» розглянути кілька цілеспрямованих стратегій, які допоможуть сприяти кращій мотивації працівників, формуванню залученості та лояльності персоналу.

1. Заохочення та винагороди. Пропонування значущих стимулів та винагород є одним із найефективніших способів підвищення мотивації працівників. Грошові винагороди, такі як бонуси чи комісійні, можуть стимулювати продуктивність. Однак, негрошові стимули, такі як подарункові сертифікати, додаткова відпустка чи ексклюзивні пільги, також можуть бути потужними мотиваторами. Наприклад, роздрібна мережа може запровадити програму, за якою працівники, які перевиконують свої планові показники продажів, отримують щоквартальну премію або беруть участь у розіграші головного призу. Впровадження багаторівневої системи винагород за досягнення різних етапів або цілей створює культуру здорової конкуренції та визнання.

2. Можливості для розвитку кар’єри. Кар’єрне зростання є потужним мотиватором, особливо для працівників роздрібної торгівлі, які можуть відчувати себе застряглими на посадах початкового рівня. Менеджери з персоналу можуть заохочувати мотивацію лінійних працівників, надаючи чіткі шляхи кар’єрного зростання та інвестуючи в розвиток працівників через навчальні програми, курси розвитку лідерських якостей або можливості наставництва. Створення індивідуальних планів розвитку та проведення регулярних сесій зворотного зв’язку можуть допомогти працівникам відчувати себе цінними та бачити майбутнє в організації. Наприклад, ТОВ «Епіцентр К» може створити внутрішню школу лідерства для виявлення та розвитку майбутніх менеджерів гіпермаркетів з існуючого кадрового резерву.

3. Сприяння розвитку позитивної культури на робочому місці. Позитивна культура на робочому місці може суттєво вплинути на мотивацію працівників ТОВ «Епіцентр К». Роздрібне середовище зазвичай є дуже стресовим, особливо в періоди пікового навантаження. Менеджери з персоналу повинні зосередитися на створенні сприятливої та інклюзивної культури, яка сприяє співпраці, визнанню та благополуччю.

Регулярні заходи з тімбілдингу, ініціативи з підтримки психічного здоров'я або загальнокорпоративні заходи можуть сприяти почуттю спільноти та приналежності. Такий підхід призведе до вищої залученості, меншої плинності кадрів та кращої загальної продуктивності.

4. Визнання та святкування досягнень. Регулярне визнання через офіційні програми, такі як «Працівник місяця», чи неформальні відзначення під час командних зустрічей, може значною мірою підвищити моральний дух та мотивацію. Святкування як невеликих перемог, так і важливих досягнень допомагає працівникам відчувати себе цінними та підкріплює позитивну поведінку. Визнання не завжди має бути фінансовим; подяка, публічне визнання або персоналізований жест можуть бути не менш ефективними.

5. Гнучкість та автономія. Ролі в роздрібній торгівлі часто сприймаються як жорсткі, з фіксованими змінами та обмеженою автономією. Пропонуючи більш гнучкі умови роботи, такі як змінні зміни, варіанти віддаленої роботи, де це можливо (наприклад, для адміністративних завдань), або більший контроль над виконанням завдань, працівники відчувають більше почуття відповідальності та задоволення від своїх ролей.

В ТОВ «Епіцентр К» можна використовувати технології для впровадження гнучких систем графіків, що дозволить працівникам легко змінювати зміни або йти у відпустку.

На нашу думку, мотивування розвитку персоналу має розглядатися у площині загального корпоративного розвитку ТОВ «Епіцентр К», а його основними принципами має стати:

- охоплення всіх працівників безперервним навчанням і вихованням з метою підготовки до виконання нових функцій, кар'єрного просування, формування кадрового резерву;

- випереджувальний характер щодо можливих змін, запровадження інноваційних технологій у торговельні процеси;

- мотивуючий характер, що передбачає формування у всіх категорій персоналу мотивів до опанування нових знань та навичок;

- гнучкість і мобільність, здатність адаптуватися до постійних змін в роздрібній торговельній мережі та зовнішньому середовищі;

- орієнтація не тільки на оновлення, поглиблення й розширення знань, умінь і навичок працівників, але й на сприяння формуванню організаційних цінностей, переконань, зразків поведінки, що відповідають корпоративній культурі ТОВ «Епіцентр К».

У зв'язку із зазначеним вище ми пропонуємо організувати три основні напрямки розвитку персоналу, а саме:

1) інтегрувати процеси навчання працівників з реальними бізнес-процесами;
2) персоналізувати навчання;
3) забезпечити поступовий перехід навчального процесу до моделі безперервного навчання.

З огляду на це, пропонуємо, щоби система управління розвитком персоналу ТОВ «Епіцентр К» пройшли певну трансформацію, вибудувавши стратегію навчання і розвитку персоналу, що базується на концепції організації, що навчається (табл.3.4).

Вагомими аргументами на користь нашої пропозиції щодо запровадження концепції організації, що навчається, є таке:

1) формування у працівників мотивації безперервно навчатися, щоб сформувати конкурентні переваги як для себе, так і для підприємства;

2) зміна ролі і функцій керівництва усіх рівнів управління, що передбачає поступовий перехід від ієрархічної структури управління і жорсткої субординації до більш демократичної взаємодії. Керівники мають

стати рушійною силою подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К», ініціювати інноваційний розвиток, спільно з менеджерами з персоналу розробляти навчальні плани і оцінювати їх ефективність.

*Таблиця 3.4*

**Основні характеристики організації, що навчається**

| № з/п | Ознака | Коротка характеристика |
|---|---|---|
| 1. | Підготовка персоналу | Формування людського капіталу в компанії шляхом підготовки на робочому місці. Підготовка здійснюється на основі наявних знань і навичок, розвиває та вивільнює інші навички та знання, набуті в результаті індивідуального навчання. |
| 2. | Навички та знання працівників | На додаток до консолідації моральних цінностей і зміцнення корпоративної культури компанія робить акцент на використанні знань і навичок працівника з метою підвищення продуктивності праці. |
| 3. | Реалізація знань на робочому місці | Знання і навички не використовуються ізольовано, а лише в поєднанні зі знаннями інших працівників компанії, разом із стратегіями та цілями розвитку. Компанія створює умови для реалізації знань і навичок, набутих шляхом професійної підготовки, індивідуальної освіти, персонального досвіду. |
| 4. | Формування корпоративного потенціалу | Сукупні знання персоналу – це результат корпоративного навчання та здатності компанії ці знання використовувати. Здатність накопичувати, стратегічно орієнтувати, трансформувати відповідно до цілей та використовувати знання працівників для одержання економічної вигоди – важлива характеристика організації, що навчається. |
| 5. | Досягнення результатів на різних рівнях | Накопичені в результаті навчання знання приносять покращення на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Розвиток навичок працівників виявляється у покращенні результатів їх діяльності та діяльності колективу, що сприяє налагодження взаємовідносин серед працівників, робочих команд та в компанії загалом. |

Джерело: пропозиція на основі [22]

Таким чином, реалізація нашої пропозиції дозволить забезпечити краще виконання цілей розвитку ТОВ «Епіцентр К» відповідно до загальної стратегії.

Отож, на нашу думку, мотивування працівників слід сприймати як важливу бізнес-стратегію, яка може суттєво вплинути на успішність господарської діяльності підприємства. Якщо керівництво ТОВ «Епіцентр К» пристане на наші пропозиції та ухвалить рішення про інвестування в реалізацію таких стратегій, як стимулювання кращої праці, кар'єрний розвиток чи формування позитивної корпоративної культури, менеджери з персоналу гіпермаркетів зможуть сформувати мотивовану робочу силу, в це, своєю чергою, стимулюватиме продажі, зменшуватиме плинність кадрів та зміцнюватиме лояльність клієнтів.

### 3.3. Рекомендації щодо підвищення результативності мотивування працівників за допомогою плану особистого розвитку

Необхідність підвищити продуктивність працівників спонукає до пошуку інструментів мотивування, здатних оптимізувати процес розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр К». Одним з потужних інструментів, підприємство може використати, є планування особистого розвитку працівників. Це ефективний спосіб допомогти працівникам повністю розкрити свій потенціал та досягти своїх кар'єрних цілей. Надаючи працівникам чітку дорожню карту з керованими кроками, підприємств зможе спрямувати їх до особистісного успіху та створити більш мотивоване і залучене робоче середовище.

План особистого розвитку ми пропонуємо сприймати як процес, який допоможе працівникам самостійно оцінити свої сильні та слабкі сторони і спрямувати їх на шляху особистісного зростання. Тому такий план має містити перелік досяжних цілей та особистісних стратегій, які спонукатимуть працівників до самовдосконалення в різних аспектах потенційного кар'єрного зростання. Водночас вважаємо, що планування особистісного розвитку в межах професійного колективу має відображати основні засади стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К», а тому доцільно дотримуватись певної послідовності розроблення такої програми розвитку (рис. 3.2).

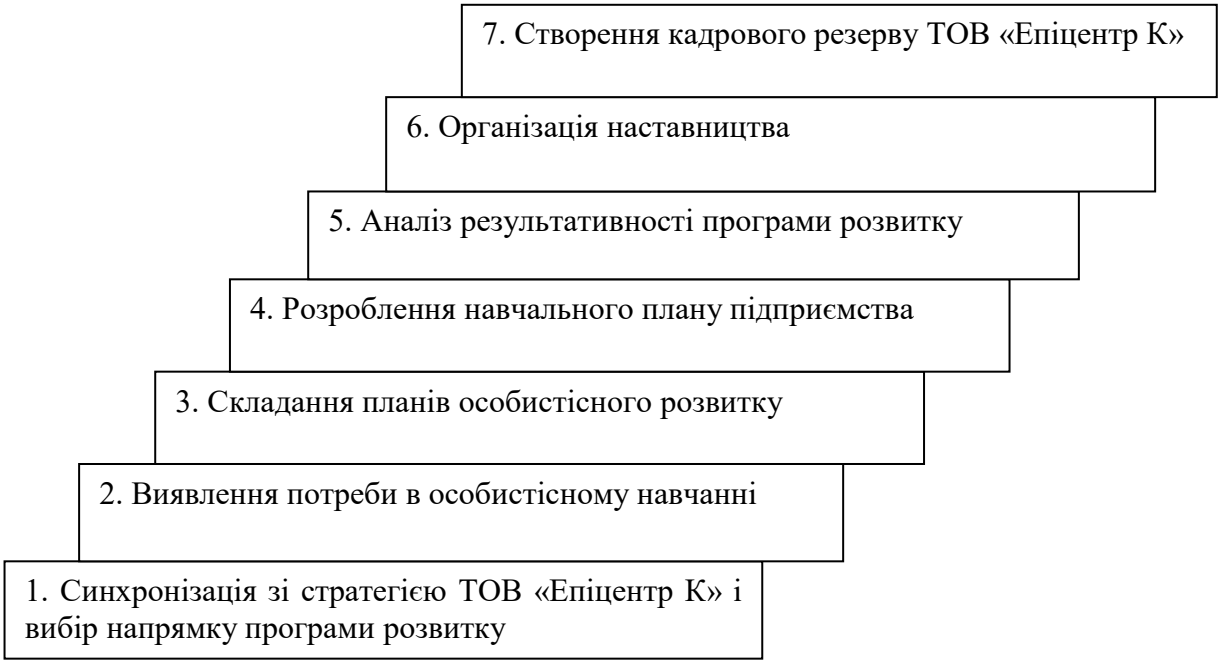


Рис. 3.2. Процес розроблення плану особистісного розвитку працівника

Джерело: пропозиція на основі [14]

У короткостроковій перспективі план особистого розвитку пропонуємо зосереджувати на вдосконаленні конкретних професійних навичок і моделей поведінки, які безпосередньо сприятимуть підвищенню ефективності роботи працівників. Наприклад, набуття нової або вдосконалення існуючої навички, якщо вона може допомогти ТОВ «Епіцентр К» краще досягти конкретної мети більшої якості обслуговування. Якщо дотриматись такої рекомендації, то план особистісного розвитку буде містити встановлення цілком досяжних і корисних для підприємства цілей, зокрема покращення комунікативних навичок, оволодіння новими програмними інструментами або вдосконалення лідерських якостей. Визначаючи сфери для особистісного зростання та розробляючи практичні кроки для їх вирішення, працівники зможуть покращити поточну ефективність власної роботи, що додасть підприємству можливість покращити фінансово-господарську результативність. З іншого боку, покращення особистих показників роботи призведе до збільшення рівня заробітної плати, що стане потужним стимулом для подальшого самовдосконалення цього працівника.

Для виявлення реальної потреби в особистісному розвитку певного

працівника рекомендуємо менеджеру з персоналу аналізувати особові справи працівників з метою визначення відповідності освіти, досвіду роботи, за наявності також розглядати результати попередніх атестацій, а також корисно організувати оцінювання з метою визначення рівня потенціалу кожного працівника на даний час. Слід виходити з того, що кожний працівник володіє різним рівнем знань, умінь і навичок, має різний потенціал для розвитку, тому виявлення потреби в особистісному розвитку дозволить більш точно визначити необхідність у навчанні і забезпечить кращу реалізацію стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Ефективним інструментом для такого аналізу може стати тестування. Ми рекомендуємо спрямовувати тестування на визначення рівня знань працівників про товари в його відділі, сучасні способи обслуговування покупців, а також для визначення рівня його soft skills. Для цього можна використовувати психодіагностичну методику «Локатор великої п’ятірки» [21], яка дозволяє оцінювати добросовісність, відкритість для отримання нового досвіду, Дружність до членів колективу та емоційну стабільність. Ще одним корисним інструментом може стати тестування здібностей за системою Psymetrics [7], яка орієнтована на визначення різних типів мислення: цифрового, абстрактно-логічного, вербального чи просторового.

Однак, план особистісного розвитку працівника може орієнтуватись і на його довгострокові кар’єрні прагнення. Ця частина плану дозволяє працівникам уявити свої майбутні ролі в трудовому колективі ТОВ «Епіцентр К» та розробити стратегію їх досягнення. Довгострокові цілі включають:

- здобуття нової або збільшення рівня існуючої освіти, наприклад, бакалавр може прагнути отримати ступінь магістра;

- участь у реалізації певних проєктів з розвитку ТОВ «Епіцентр К», наприклад, організації нового напряму торгівлі;

- пошук можливостей для участі у проєктах наставництва.

Плануючи ці довгострокові кар’єрні можливості у плані особистого розвитку, працівники можуть проактивно спрямовувати своє професійне

зростання на досягнення своїх кінцевих цілей. У таких випадках для оцінювання рівня компетентності і потенційних можливостей особистісного зростання лінійного персоналу рекомендуємо використати метод «360 градусів», який дозволяє сформувати профіль компетенцій працівника торговельного залу (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Формування профілю компетенцій працівника торговельного залу ТОВ «Епіцентр К»**

| Компетенція | Визначення | Приклад виробничої поведінки |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Упевненість | Почуття відсутності сумнівів, побудоване на набутому людиною досвіді і, передовсім, на здобутих нею раніше знаннях. | Поводить себе спокійно, як з колегами по роботі, так і зі споживачами. Добре володіє знаннями про товар і послуги, чітко висловлює свої думки. |
| Відповідність корпоративній культурі | Відповідність цінностям компанії, корпоративним нормам поведінки, лояльність до компанії. | Поділяє цінності компанії, дотримується правил, норм поведінки працівників компанії. Хоче працювати в компанії і готовий її рекомендувати в якості роботодавця своїм друзям, родичам, знайомим. |
| Клієнтоорієнто-ваність | Сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам та особистим якостям працівників, сприяють певній поведінці, встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату. | Демонструє позитивний настрій, ввічливе ставлення, вміння вислухати, стресостійкість у різних ситуаціях, емпатію, здатність переключитися з негативних емоцій на позитивні. Добре володіє своїм емоційним станом. |
| Комунікативна компетентність | Здатність налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми в різних ситуаціях спілкування, основана на знаннях і досвіді, розумінні себе та інших. | Демонструє здатність передавати точну інформацію, сприймати думки інших людей. З легкістю підтримує розмову, встановлює зоровий контакт, не губиться у спілкуванні. |

*Продовження табл. 3.5*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Готовність і здатність до безперервного навчання | Бажання пізнавати щось нове, навчатися; вміння застосовувати різні технології для здобуття нових знань, умінь і навичок. | Демонструє зацікавленість, дослідницькі навички, системне розуміння застосування знань. Цікавиться цифровими технологіями, багато читає. Виявляє і працює з власними сильними і слабкими сторонами, визначає потреби в розвитку. |
| Вміння працювати в команді | Ефективна спільна робота з представниками різних культур в компанії для досягнення спільних цілей. | Виявляє здатність до кооперації; здатність виконувати роботу в групі під керівництвом лідера, здатність враховувати вимоги дисципліни. |

Джерело: пропозиція на основі [3]

Окрім того, для оцінки особистісного потенціалу працівників пропонуємо використовувати комплексні автоматизовані рішення, що пропонуються внутрішньо корпоративним програмним забезпеченням, хоча і вважаємо, що вони надають недостатньо інформації. В епоху наскрізної діджиталізації на ринку представлено досить різноманітних інструментів цифрового аналізу, які дозволяють всебічний розгляд особистісних характеристик працівників. Наприклад, компанія SHL Ukraine розробила спеціалізовані тести для оцінювання потенціалу працівників різних галузей. На нашу думку, для роздрібної торгівлі найкращим є рішення Customer Service (Робота з клієнтами), оскільки воно дозволяє інтеграцію з процесами добору персоналу у галузі обслуговування.

Доцільно проаналізувати різні програмні продукти, щоби обрати найбільш функціональне рішення саме для забезпечення особистісного розвитку працівників ТОВ «Епіцентр К». Серед різних програмних продуктів рекомендуємо звернути увагу на такі, як «Оцінка ефективності персоналу» (Softline) та «Конструктор Талантів» (IBA Group), які додатково можуть стати при нагоді для реалізації інших функцій менеджменту.

Можливості сучасних програмних продуктів дозволяють оцінювати реальний рівень компетенцій персоналу, порівнюючи його із бажаним і формувати попередні висновки про можливість і доцільність організації навчання, однак остаточне рішення про потребу в навчанні чи формування кадрового резерву має ухвалювати м менеджер з розвитку персоналу.

Ми переконані, що професійно розроблений план особистого розвитку працівника принесе користь не тільки йому, але й позитивно вплине на загальне зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К». Тому узгоджуючи індивідуальні цілі з цілями підприємства, доцільно розробляти заходи з розвитку організаційної культури постійного вдосконалення.

Добре структурований план особистісного розвитку має складатись з кількох ключових компонентів, які сприяють його ефективності:

1. Постановка цілей. Одна з основних цілей плану особистісного розвитку – допомогти працівникам визначити свої цілі розвитку. Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей має вирішальне значення для забезпечення зосередженості та чіткості. Наприклад, працівник може поставити за мету покращити свої лідерські навички, відвідавши курс розвитку лідерських якостей протягом наступних шести місяців. Встановлюючи чіткі цілі, працівники мають мету, до якої вони прагнуть, що забезпечує їм відчуття напрямку та мети.

2. Оцінювання навичок. Проведення ретельного огляду поточних навичок та компетенцій є важливим кроком у плані розвитку персоналу. Ця оцінка дозволяє працівникам визначити свої сильні сторони та сфери, які потребують подальшого розвитку. Наприклад, під час оцінювання може бути виявлено виняткові здібності працівника до вирішення проблем, які раніше залишалися непоміченими. Включивши завдання з вирішення проблем до його плану, менеджер з розвитку персоналу зможе максимально розкрити його потенціал і забезпечити покращення його загальної продуктивності.

3. Заходи з розвитку. Розвиток діяльності в рамках особистісного розвитку працівника включає низку можливостей для навчання, таких як тренінгові програми, семінари, конференції та наставницькі ініціативи. Доцільно спрямовувати ці заходи на отримання конкретних знань та навичок працівників, узгоджуючи їх з потребами ТОВ «Епіцентр К». Наприклад, можна організувати міжфункціональний семінар, який дозволить працівникам з різних відділів навчатися на досвіді один одного. Таке середовище спільного навчання не лише розширить їхні знання, але й сприятиме зміцненню командної роботи.

4. Терміни та етапність. Встановлення термінів та етапів в особистісному плануванні має вирішальне значення для організації моніторингу результативності. Розбиваючи більші цілі на менші, легше досяжні етапи, працівники зможуть залишатися мотивованими та відстежувати ефективність розвитку. Наприклад, працівник, який має на меті опанувати роботу з новим програмним забезпеченням, може встановити щотижневі контрольні точки та відстежувати власні досягнення, використовуючи набуті знання у реальних щоденних завданнях в ТОВ «Епіцентр К». Це не лише підвищить впевненість такого працівника, але й покращить його загальну продуктивність та ефективність його роботи.

5. Зворотній зв’язок та оцінювання. Регулярний зворотний зв’язок та оцінювання мають стати фундаментальними аспектами успішного планування особистісного розвитку працівників. Це допоможе працівникам чітко дотримуватись загального курсу власного удосконалення та вносити необхідні корективи до планів розвитку на основі проведеної менеджером оцінки ефективності та конструктивного зворотного зв’язку, який передбачає висвітлення областей для покращення та конкретні рекомендації. Це дозволить працівнику постійно вдосконалювати свої навички та досягти впевненості в успішності розвитку, а також покращити комунікативні навички.

Для формування ефективного плану особистісного розвитку працівників пропонуємо менеджеру з розвитку персоналу ТОВ «Епіцентр К» використовувати такий алгоритм:

Крок 1: Визначення потреб в розвитку. Слід визначити короткострокові, середньострокові та довгострокові потреби розвитку працівника , дотримуючись однакової для всіх працівників процедури.

1. Визначення короткострокових потреб особистісного розвитку

Слід оцінити, чи є у конкретного працівника нагальні потреби в розвитку. Для цього слід ознайомитись з його поточними цілями та проаналізувати ефективність його роботи у порівнянні з цими цілями. Слід з'ясувати наявність є у цього працівника навичок, які потрібно покращити, щоб досягти кращої результативності його роботи, виявити моделі поведінки, які потрібно змінити, щоб досягти поточних цілей розвитку. Для об'єктивної оцінки можна дослухатись до відгуків лінійного керівника цього працівника, а також до думки його колег або наставника.

2. Визначення середньострокових потреб особистісного розвитку

Менеджеру з розвитку персоналу доцільно з'ясувати, наскільки цілі короткострокового плану вимагатимуть наявності нових навичок або зміни трудової поведінки цього працівника. Виявлення будь-яких прогалин у поточних навичках потребує додаткових планувальних заходів, а виявлення сильних сторін у будь-яких компетентнісних проявах потребує їх закріплення. Отож, якщо менеджер виявить необхідність подальшого розвитку працівника, слід внести коригування у короткострокові плани для отримання переваг у перспективі.

3. Визначення довгострокових потреб особистісного розвитку

Слід з'ясувати, чи оцінюваний працівник має наміри кар'єрного зростання на ближчі 1-3 роки. Якщо працівник проявляє такі амбіції, менеджер з розвитку персоналу має з'ясувати і вказати працівникові, які саме навички та поведінкові моделі слід напрацьовувати у першу чергу. Слід з'ясувати, наскільки реальне волдіння цими авичками відстає від бажаного рівня. Якщо

розрив видасться занадто великим, доцільно розбити довгострокові цілі особистісного зростання на декілька короткострокових цілей, а тоді додати їх до відповідного коротко- чи середньострокового плану. Для того, щоби подолати надто великі розриви, корисно проконсультуватись із керівником або наставником, щоби зрозуміти можливі методи самовдосконалення.

Крок 2. Для кожної визначеної потреби особистісного розвитку працівника слід визначити цільові орієнтири досягнення. Для цього насамперед менеджер з розвитку персоналу має переконатись, що обрані цілі розвитку є конкретними, вимірюваними і досяжними у визначеному часу. Наприклад, якщо працівник прагне покращити свої навички наставництва, йому слід поставити цільовий орієнтир «Завершити внутрішню навчальну програму ТОВ «Епіцентр К» «Наставництво для майбутніх лідерів» протягом ближчих 6 місяців». Така ціль є досяжною і має чітко визначені цільові орієнтири. Однак для її ефективної реалізації працівникові слід надати доступні ресурси. Це може бути участь в організованих підприємством навчальних програмах, онлайн-курсах, семінарах, або рекомендації самостійної освіти за допомогою наукових книг, участі у професійних конференціях ритейлерів тощо. У любому випадку важливо, щоби рекомендовані працівнику програми навчання були пов’язані з навичками, які він намагається розвинути.

Кожен працівник має мати вільний вибір, чи користуватись безкоштовним для нього курсом, організованим відділом навчання ТОВ «Епіцентр К», чи обирати платні сторонні освітні ресурси залежно від їхньої якості та актуальності. Завданням менеджера з розвитку персоналу в даному випадку має стати орієнтування працівника у великій кількості матеріалів, які можуть стати йому у нагоді. Слід вказати працівнику, що в сучасному діджиталізованому суспільстві практично всі навички можливо здобути безкоштовно онлайн, якщо бути достатньо проактивним. Однак кожний працівник має зберегти за собою право самостійного вибору форми і вартості

навчання. Неприпустимо тиснути на нього для вибору, адже такий вибір має бути зумовлений лише його бажанням і фінансовими можливостями.

Крок 3. Реалізація плану особистісного зростання працівника.

Основним фактором успішного особистісного зростання є дисциплінованість. Для того, щоби отримати реальні результати і мати можливість подальшого кар'єрного зростання, працівник має послідовно і ретельно виконувати кожен крок плану розвитку. Завданням менеджера з розвитку персоналу на цьому етапі має стати моральна і психологічна підтримка такого працівника, надання йому рекомендацій, до кого з колег, наставників чи управлінських працівників ТОВ «Епіцентр К» йому краще звернутись в разі певних труднощів у реалізації плану. Їхні поради можуть бути цінними для формування підходів до особистісного зростання, але повна відповідальність за досягнення результатів покладається все ж таки на самого працівника.

Крок 4. Перевіряйте результативності і досягнень працівника відповідно до плану особистісного розвитку.

Оцінювання результативності рекомендуємо проводити з наперед визначеною періодичністю. Слід виходити з того, що якщо працівник прагне за 6 місяців оволодіти навичками, притаманними для управлінського персоналу, то він має вкластись у цей термін. Бо інакше, якщо він не може організувати власної діяльності з розвитку, він не зможе організувати розвиток підлеглих, а отже, недостатній результат доцільно прирівнювати до відсутності результатів.

Таким чином, надані рекомендації дозволяють підвищити результативність мотивування працівників. Важливість планів особистісного розвитку в управлінні ефективністю працівників підтверджується тим, що вони здатні мобілізувати працівника на зростання компетенцій і покращення навичок, призводить до самодисципліни, самоконтролю. Вони надають працівникам дорожню карту, в якій окреслюються кроки та стратегії, необхідні для досягнення їхніх цілей.

# ВИСНОВКИ

1. Для мотивування працівників у різні періоди використовувались різні моделі, зокрема традиційна модель, заснована на задоволенні фізіологічних потреб та потреб у безпеці; модель людських відносин, яка базується на задоволенні соціальних потреб та потреб у повазі; а також модель, заснована на потребах самовираження та сучасні моделі мотивації як інструменти реалізації індивідуального потенціалу. Сучасні підходи до мотивування використовуються для досягнення мотивованої поведінки підлеглих або для модифікації їхньої поведінки, вони класифікувати за групами. Потреби - розглядається природа певних потреб і мотивів і пояснюється їхня структура. Підкріплення - ідея полягає в тому, що поведінка, яка дає позитивні результати, охоче повторюється. Теорія справедливості – якщо працівники не відчувають, що їм справедливо платять за їхню працю, вони намагатимуться зменшити її інтенсивність. Теорія очікувань - обрання дій в альтернативних ситуаціях на основі розрахунків очікувань. Постановка цілей - поведінка залежить від характеру очікуваного результату, а результати вважаються винагородою. сучасні підходи до мотивації. Обравши правильні підходи до мотивування та впровадивши їх за допомогою відповідних методів, можна досягти результатів у сфері мотивації працівників.

2. В основі мотивування лежить принцип врахування потреб працівників, які можуть бути як усвідомленими, тобто сформованими інтересами, так і неусвідомленими, тобто вродженими. Мотивування працівників має на меті досягнення у них рівня енергії, відданості та креативності, які вони будуть привносити у свою роботу. Результатом мотивування є визначення, наскільки працівники зацікавлені в виконанні своєї роботи, наскільки вони залучені до досягнення цілей організації та наскільки вони відчувають себе впевненими у своїй щоденній роботі для досягнення цих цілей та розкриття свого повного потенціалу. Мотивовані працівники натхненні дотримуватися певних моделей поведінки та брати участь у діях, які призводять до позитивної винагороди. Вони знаходять задоволення від того,

що добре виконують свою роботу, тому що їм подобається те, що вони роблять. Визнаючи внесок працівників, слід оцінювати успішність мотиваційного впливу. Визнання завжди має бути частиною зворотного зв'язку, який керівники надають працівникам, оскільки воно задовольняє основну людську потребу як працівника, так і керівника, і може суттєво вплинути на мотивацію, підкріплюючи поведінку, яка веде до досягнень. Відзначення досягнень працівників та пов'язування цих досягнень з впливом допомагає їм побачити глибшу мету у своїй роботі.

3. Компанія "Епіцентр К" (ТОВ "Епіцентр К") це сімейний бізнес, заснований на фундаменті сімейних і національних цінностей. Підприємство є частиною Групи компаній «Епіцентр» – омніканальної екосистеми, яка об'єднує торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки ЦБМ «Осмолода» й логістичні потужності. Структура управління ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.1) є ієрархічною, всі працівники підпорядковуються директорам гіпермаркетів. Кожний гіпермаркет є невідокремленим структурним підрозділом Товариства, який створюється для здійснення оптової і роздрібної торгівлі будівельними матеріалами і товарами господарського призначення. Окремі гіпермаркети не є юридичною особою, а їх майно належить ТОВ «Епіцентр К». Організаційна побудова кожного гіпермаркету є стандартною і визначена політикою управління компанії. Визначена стратегічна мета підприємства – створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та планування будинків кожного жителя України. Відповідно, місія сформульована як забезпечення українського народу широким асортиментом якісних і доступних товарів і заощадження часу клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та забезпечення повного спектру товарів і послуг в одному місці. Постійний розвиток, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне

лідерство компанії на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі.

3. До складу кожного гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» входять апарат управління, служба безпеки, відділ: інформаційно-аналітичний, господарський, фінансово-аналітичний, бухгалтерського обліку та звітності, інформації, головного енергетика, кас, безготівкових розрахунків, доставки, прийому товарів, автоматизованих систем управління, внутрішньої реклами, а також відділ по роботі з персоналом, сервісний центр і форматно-розкрійна дільниця. Більшість працівників торгового залу і всі решта працівники зазначених вище підрозділів офіційно працевлаштовані, отримують конкурентну для ринку заробітну плату, за результатами діяльності їм призначаються преміальні виплати, також забезпечуються всі види соціальних гарантій. Понаднормова праця в ТОВ «Епіцентр К» рекомендується і не оплачується. Керівництво компанії виходить з того, що працівники мають відпочивати і вільний від роботи час використовувати на власний розсуд. Така організація праці трудового колективу забезпечила підприємству стабільне зростання доходів, однак в динаміці спостерігається зниження рівня прибутковості через зростання рівня витрат. Управління активами на підприємстві свідчить про високий рівень компетентності працівників, що особливо важливо в умовах війни, адже через обстріли і ракетні атаки підприємство втратило 10 торгових центрів. Для стимулювання продажів застосовують єдину стратегію та однакові для всіх гіпермаркетів механізми. Система товаропросування застосовується наскрізно, за однаковою схемою для всіх-бізнес-процесів, однак з врахуванням особливостей кожного підпроцесу. Організація праці з ефективної взаємодії з покупцями потребує від підприємства значних організаційних зусиль для чіткого налагодження всіх процесів обслуговування. В структурі близько 70% складає торговельний персонал, який безпосередньо контактує із споживачами. Основним завданням управління персоналом визначено мотивування безперервного розвитку працівників, виховання у них переконання у важливості розвитку і оновлення компетентностей. Серед проблем слід відзначити високу плинність.

5. До питання матеріальної винагороди запропоновано підійти таким чином, щоби додатковими преміями фіксувалась не посада, а намагання і досягнення працівників у кращій роботі з обслуговування покупців. Організація мотивування має розпочинатись ще з момент найму нового працівника. Для покращення процесів адаптації і забезпечення бажаного зростання рівня продуктивності праці запропоновано здійснювати серед кращих працівників відбір наставників, обираючи дійсно компетентних фахівців, які мають значний досвід роботи в гіпермаркеті і мають бажання навчати новоприйнятих працівників. На нашу думку, це мають бути безпосередні керівники нового працівника або старші продавці. Також обов'язково в систему оплати праці включити доплати за проведення навчання, причому розмір цих доплати має бути узгодженим з результативністю навчання нових працівників. Покращення мотиваційних програм рекомендовано здійснювати шляхом оновлення системи винагород, розвитку організаційної культури, підтримки новаторства. Запропоновано до розгляду цілеспрямовані стратегії сприяння кращій мотивації працівників, формуванню залученості та лояльності персоналу. Рекомендовано такі принципи мотивування розвитку персоналу, як охоплення всіх працівників безперервним навчанням і випереджувальний характер. Систему управління розвитком персоналу рекомендовано трансформувати за концепцією організації, що навчається.

6. Для підвищення продуктивності праці працівників запропоновано потужний інструмент планування особистого розвитку, який допоможе працівникам повністю розкрити свій потенціал та досягти своїх кар'єрних цілей. Планування розвитку в межах професійного колективу рекомендовано узгоджувати зі стратегією розвитку, тому запропоновано послідовність розроблення такої програми. Надано рекомендації менеджеру з персоналу аналізувати особові справи працівників з метою визначення відповідності освіти, досвіду роботи, за наявності також розглядати результати попередніх атестацій, а також корисно організувати оцінювання з метою визначення рівня

потенціалу кожного працівника на даний час. Надано рекомендації щодо формування профілю компетенцій працівника торговельного залу використанням методу «360 градусів», який дозволяє оцінювати потенційні можливості особистісного зростання лінійного персоналу. Проаналізовано і надано рекомендації щодо програмних продуктів для найбільш функціонального вирішення особистісного розвитку працівників.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2020. Вип. 1. С. 283-293.
2. Борецька Н.П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 2. С. 311-318.
3. Віннікова В.А. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Х. : ХДУХТ. 2020. Вип. 1(2). С. 178-183.
4. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства. «Глобальні та національні проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. Випуск 9, 2021. ULR : http://global-national.in.ua/issue-9-2021
5. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування»); Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2020. 111 с.
6. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». 2021. С. 98-105.
7. Гуцан О.М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентністного підход. Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. НТУ «ХПИ», 2020. С. 148.
8. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 6 ULR: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119
9. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв’язок із системою

бухгалтерського обліку. Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysisю – 2019. Vol. 20, issue 2. С. 201-211.

10. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2022.304 с.
11. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2018. 512 с.
12. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. Вісник Чернів. торгов.- екон. ін-ту. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 210-218.
13. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. К. : ІПК ДСЗУ, 2022. 155 с.
14. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
15. Кісіль З.Р., Швець Д.В.Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.
16. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2019. 397 с.
17. Кохан М.С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці. Актуальні проблеми держави і права. 2019. № 63. С. 417-423.
18. Лівошко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. Вип. 3. С. 83-89.
19. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 20. Ч. ІІ. Кіровоград : КНТУ, 2019. С. 15-21.
20. Нечипорук А.А. Формування науково обґрунтованої системи мотивації праці. Нематеріальний аспект. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Ґжицького. 2020.

Т. 12, № 3(5). С. 206-213.

21. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 4. С. 238-246.
22. Свидрук І. І. Управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 22.5. С. 395-401.
23. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45.
24. Разіна О.В. Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії. Вісник ХНАУ, Серія «Економіка і природокористування». 2018. № 3. С. 377-384.
25. Семененко В.М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства. Технології та дизайн. 2019. № 4(5).
26. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. Економічний простір. 2018. № 86. С. 206-213.
27. Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. Економічний аналіз. 2020. Вип. 7. С. 350-353.
28. Якименко, Л. Ю. Мотивация-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с.
29. Maslow A.A Theory of Human Motivation Psychological Review. 1943. V. 50, No. 4. P. 370-396.
30. Porter M.. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Winter 1991, 12.