

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Шляхи вдосконалення процесу мотивації
персоналу в лінії магазинів «Eva»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Ways to Improve the Personnel Motivation
Process in the "EVA" Chain of Stores

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-МО-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
С.В. Дьячек

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Дьячек Софії Владиславівні

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «EVA»

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економистів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи мотивації персоналу в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, мета і принципи мотивації персоналу; 1.2 Аналіз основних теорій мотивації; 1.3 Класифікації підходи до дослідження мотивації персоналу; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva» з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика лінії магазинів «Eva»; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища лінії магазинів «Eva»; 2.3 Аналіз стану мотивації

персоналу в лінії магазинів «Eva»; 3 Розділ 3 – Шляхи удосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva» – складається з 2 підрозділів: 3.1 HR-стратегія як інструмент удосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva»; 3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу лінії магазинів «Eva».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2024 р.	15.03.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2024 р.	06.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ С.В. Дьячек
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота Шляхи вдосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «EVA»: 50 сторінок, 8 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 20 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в організації менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності у межах організації, створювати умови підвищення ефективності роботи персоналу. Оскільки мотивація – це процес, що впливає на якість роботи, то необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію з позиції менеджера. Якщо така ситуація можлива, потрібно шукати шляхи для реалізації цього чинника.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ролі мотивації персоналу в організації та заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».

Об'єкт дослідження є лінія магазинів «Eva».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було поняття, мету і принципи мотивації персоналу, визначено основні теорії мотивації, проведено класифікацію підходів до мотивації персоналу. На основі теоретичного матеріалу було досліджено стан мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».

МОТИВАЦІЯ, МОТИВ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ПІДПРИЄМСТВО,
МАГАЗИН, ЛІНІЯ МАГАЗИНІВ «EVA».

ABSTRACT

Qualification work: 50 pages, 8 tables, 5 figures. The list of links includes 20 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the organization, the manager must understand the motives of work behavior and the nature of motivation, which will allow to influence the effectiveness of activities within the organization, create conditions for improving the efficiency of personnel. Since motivation is a process that affects the quality of work, it is necessary to know whether it is possible to influence motivation from the position of a manager. If such a situation is possible, it is necessary to look for ways to implement this factor.

The purpose of the qualification is to substantiate the role of staff motivation in the organization and measures to improve the effectiveness of staff motivation in the Eva line of stores.

The subject of the research is the "Eva" line of stores.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information is summarized and displayed using tables, graphs, charts.

During the work, the concept, purpose and principles of personnel motivation were defined, the main theories of motivation were defined, and the classification of approaches to personnel motivation was carried out. On the basis of theoretical material, the state of motivation of personnel in the "Eva" line of stores was investigated.

MOTIVATION, MOTIVATION, EMPLOYEE, COMPANY, STORE,
LINE OF STORES "EVA".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Поняття, мета і принципи мотивації персоналу.....	10
1.2 Аналіз основних теорій мотивації.....	14
1.3 Класифікаційні підходи до дослідження мотивації персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЛІНІЇ МАГАЗИНІВ «EVA».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика лінії магазинів «Eva».....	28
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища лінії магазинів «Eva».....	32
2.3 Аналіз стану мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЛІНІЇ МАГАЗИНІВ «EVA».....	37
3.1 HR-стратегія як інструмент удосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».....	37
3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу лінії магазинів «Eva».....	40
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із труднощів, з якими стикаються керівники підприємств, є ефективне управління трудовими ресурсами. Зацікавленість персоналу організації у роботі, стимули, що спонукають до ефективної роботи і вміння управлінців правильно сформулювати мотивацію працівників безпосередньо впливають на успішний розвиток організації.

Від ефективності та продуктивності персоналу залежить функціонування будь-якої компанії. Завдання керівництва полягає в тому, щоб максимально розкрити можливості персоналу та ефективно їх використовувати. Рішення тільки тоді буде ефективним, коли воно достовірно втілюється у життя працівниками організації. Якщо працівники зацікавлені в результаті своєї праці, можна досягти ефективної взаємодії.

Для створення зацікавленості працівника необхідно дібрати вірну мотивацію та системи винагороди, що відповідають їй. Розроблена система мотивації персоналу дозволить створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні індивідуальних результатів, виявити творчий потенціал, підвищити рівень їхньої компетентності та покращити якість виконання роботи.

Тому готовність та бажання людини виконувати свої посадові обов'язки є одним із ключових чинників успіху функціонування організації. Цим і обумовлена актуальність теми дослідження. Крім того, обґрунтована політика в галузі оплати та стимулювання праці на підприємствах у сучасних умовах сприяє подоланню економічної кризи та залученню до реальної економіки активних працівників, включаючи молодих спеціалістів.

А. Сміт є автором концепції «економічної людини». Крім А. Сміта, значний внесок у розвиток науки про мотивацію праці зробили такі вчені, як Ф. Гілберт та Л. Гілберт, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль,

М. Фоллет, О. Шелдон. Серед українських дослідників можна зазначити таких: М. Вольський, М. Туган-Барановський, Г. Цехановський.

Авторами сучасних теорій мотивації є В. Врум, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу та інші.

Об'єктом дослідження є лінія магазинів «Eva».

Предметом дослідження є процес формування мотивації персоналу в організації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ролі мотивації персоналу в організації та заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

1. Визначити поняття, мету і принципи мотивації персоналу.
2. Проаналізувати основні теорії мотивації.
3. Проведено класифікацію підходів до мотивації персоналу.
4. Дати організаційно-економічну характеристику лінії магазинів «Eva».
5. Оцінити та проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
6. Оцінити та проаналізувати стан мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».
7. Обґрунтувати шляхи удосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні

розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення логістичної системи використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме підвищенню ефективності мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva», а одержані результати можуть бути використані ТОВ «РУШ» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в лінії магазинів «Eva»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, мета і принципи мотивації персоналу

Мотивацію можна віднести до основних функцій менеджменту. Вона об'єднує систему чинників, що сприяють виконанню певного завдання через стимулювання психологічних чинників працівників, що дають змогу задіяти спонукальні сили, щоб досягати цілей.

Існують різні визначення мотивації, деякі дозволяють визначити мотивацію як процес стимулювання діяльності працівника, що забезпечується з боку організації і спрямоване на досягнення необхідної мети. Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині діяти певним чином. Мотиви в житті виникають залежно від потреб, які відчуває людина. Базовою категорією тут є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти [12].

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру необхідно аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання у стимулюванні прагнення їх виконання.

Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності у межах організації, створювати умови підвищення ефективності роботи персоналу. Оскільки мотивація – це процес, що впливає на якість роботи, то необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію з позиції менеджера. Якщо така ситуація можлива, потрібно шукати шляхи для реалізації цього чинника.

Спираючись на роботи М. Мескона, можна визначити мотивацію, як

«процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей колективу [11].

Ж. Годфруа визначає мотивацію, як сукупність чинників, що спрямовують та підтримують, тобто визначають людську поведінку [3].

Щоб система мотивації працювала, вона має бути сформована, на що впливають чинники та причини об'єктивного характеру. Саме тому необхідно ретельно підходити до вибору механізмів мотивації, що дозволить підвищити мотивацію працівників та отримати необхідний результат.

Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, який можна розглядати як дієвий вплив на персонал. Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним чинником, проте цей чинник має забезпечуватися відповіддю з боку організації [1]. Це і є стимулювання, під яким можна розуміти елемент робочої ситуації, що дозволяє впливати на поведінку людини у сфері праці.

Під мотивацією праці розуміється комплекс заходів, які забезпечують співробітникам гідні умови праці та задовольняють їх індивідуальні інтереси, ці заходи спрямовані на досягнення цілей організації.

До основних цілей системи мотивації праці стосовно персоналу підприємства відносяться:

- залучення персоналу;
- ефективний розвиток виробництва;
- зниження плинності кадрів [7].

Мотивація праці одночасно несе в собі матеріальне та нематеріальне навантаження, за допомогою якого працівник отримує можливість реалізувати себе як не лише працівник, а і як особистість.

Мотивація виконує низку функцій: економічну, соціальну та моральну.

Економічна функція полягає у сприянні підвищенню ефективності виробництва, що виражається у збільшенні продуктивності праці та якості продукції.

Моральна функція забезпечується формуванням активної життєвої позиції, сприятливому клімату в колективі. Соціальна функція визначається

тим, що формує соціальну структуру суспільства через диференційований рівень доходів, який значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей [20].

З позиції керівництва суб'єкта господарювання мотив виступає в ролі інструмента досягнення поставленої мети, таких як зниження плинності, залучення додаткових кадрів.

Для працівника мотив є можливістю отримання додаткових благ чи можливістю їхньої втрати. Тому виділяють позитивну та негативну мотивацію.

Мотивація базується на таких принципах:

1) доступність. Згідно з цим принципом, кожен вид мотивація має бути доступною усім працівникам без винятку, водночас умови мотивації мають бути зрозумілими;

2) своєчасність. Полягає у скороченні проміжку часу між трудовим досягненням та отриманням мотиву;

3) відчутність. Значною мірою відчутність залежить від розміру заробітної плати працівника, від його кваліфікації та складності виконуваних робіт чи послуг;

4) поступовість. Передбачає нарощування розмірів стимулів, їх різноманітність;

5) поєднання матеріальних стимулів поруч із моральними. Слід раціонально поєднувати ці види стимулювання, оскільки кожен з них однаково сильні за своїм впливом;

6) інформованість. Кожного співробітника має бути поінформовано про те, яка система стимулювання використовується на підприємстві, а також, коли і за які заслуги його було простимульовано [8].

Важливим моментом є те, що не кожен стимул здатний активізувати працівника до виконання намічених цілей. До причин, з яких співробітник підприємства не реагує на стимули, відносяться:

- несвоєчасність отримання;

- недостатній розмір.

Завдання мотивації персоналу представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання мотивації персоналу

Рівень стимулу за змістом, розміром та часом, який здатний подолати байдужість працівника та викликати позитивний відгук на нього вплив, називається граничним значенням стимулу [2].

Таким чином, сутність мотивації працівників полягає в наступному:

- 1) стимулювання високих трудових показників;
- 2) формування лінії трудової поведінки, спрямованої на розвиток організації;
- 3) спонукання працівника до найповнішого використання свого фізичного та розумового потенціалу в процесі здійснення покладених на нього обов'язків.

Таким чином, можна дійти висновку, що мотивація – це важливий чинник діяльності організації, що дозволяє здійснювати суттєвий вплив на персонал з метою отримання необхідного результату.

1.2. Аналіз основних теорій мотивації

Мотивація - це те, що спонукає нас діяти, наполегливо працювати над досягненням цілей і задоволенням наших потреб.

Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви та системи мотивації. Основною метою теорій мотивації є з'ясування причин, які спонукають людину до діяльності. Кожна з теорій пропонує свій погляд на природу мотивації та впливові фактори, які впливають на неї. У реальних ситуаціях важливо враховувати різноманітність індивідуальних реакцій на різні стимули та ситуації. Теорії мотивації до праці поділяються на дві групи:

- 1) змістовні;
- 2) процесуальні.

Змістовні теорії вивчають чинники, які впливають на мотивацію. Базуються ці теорії на аналізі потреб людини. До прихильників такого підходу належать: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд.

Однією з найпоширеніших теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який розподілив формування потреб за рівнями життєдіяльності людини. За цією теорією, людські потреби поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, належності, поваги та самореалізації. Людина мотивована на тому рівні, на якому вона відчуває дефіцит.

Він виділяє потреби, що формують систему мотивації та змушують людину робити вчинки для досягнення цілей [17]:

- фізіологічні потреби
- потреба у безпеці;
- соціальні потреби,
- потреба у повазі та самоствердження;
- потреба в самовираженні, схваленні;
- пізнавальні потреби;
- естетичні потреби;
- самоактуалізація.

Сутність цієї теорії полягає в тому, що перелічені потреби можна розташувати в ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні (рис. 1.1.).

За теорією мотивації А. Маслоу, для людини пріоритетними є первинні потреби, що позначається на них мотивації. Отже, перед тим, як перейти на вищий рівень мотивації необхідно задовольнити низькі потреби. Найвища потреба – у реалізації своїх потенційних можливостей може бути задоволена повністю. Але, варто зазначити, що первинні потреби можуть не бути задоволені повністю. Головна умова, щоб ці потреби були задоволені більшою мірою, ніж вторинні.



Рис. 1.2 Піраміда (ієрархія) людських потреб (за А. Маслоу)

Основним недоліком цієї теорії є те, що вона не враховує індивідуальні відмінності людей. Це пояснюється тим, що всі люди різні, отже, і їх переваги не будуть неідентичними. Тому керівник, який прагне ефективного стимулювання своїх підлеглих має враховувати їх індивідуальні вподобання.

Теорія А. Маслоу отримала розвиток у теоріях Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда. Ця теорія висуває твердження, що існують дві категорії факторів, які впливають на мотивацію: фактори задоволення (такі як визнання,

досягнення) і фактори невдоволення (такі як погані умови праці, низька зарплата). Згідно з цією теорією, підвищення факторів задоволення може підвищити мотивацію співробітників, але не вплине на фактори невдоволення.

Згідно з теорією Ф. Герцберга всі потреби людини можна розділити на дві групи:

1) гігієнічні – чинники, що утримують на роботі: розмір заробітної плати, умови праці та міжособистісні відносини. Варто зазначити, що нестача гігієнічних чинників призводить до незадоволеності людини своєю роботою;

2) мотивуючі – чинники визнання заслуг, досягнення, відповідальність [16].

Як і А. Маслоу, у своїй теорії Ф. Герцберг розглядає потреби суворої ієрархії. Крім того, гігієнічні чинники Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці, а мотивації мають спільні риси з потребами найвищих рівнів. Однак, на відміну від цієї теорії, Ф. Герцберг допускає можливість переходу від одного рівня до іншого в різній послідовності.

Таким чином, за теорією Ф. Герцберга, для того, щоб співробітники були задоволені трудовою діяльністю, керівник має спочатку забезпечити наявність гігієнічних чинників, а потім – чинників мотивації.

Проаналізуємо теорію Х та Y Дугласа МакГрегора. За цією теорією, менеджери мають різні припущення про те, які фактори мотивують співробітників. Теорія Х припускає, що співробітники не люблять працювати і потребують контролю, тоді як теорія Y стверджує, що співробітники природно мають бажання досягати цілей і відповідальності.

На відміну від теорії А. Маслоу, у теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда важливе значення займають вторинні потреби: соціальні, успіх та влада. Водночас Д. Мак-Клелланд розглядає ці потреби, як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання. Керівники повинні сприяти підвищенню кваліфікації своїх працівників, проводити атестації. Що стосується первинних потреб, то, на думку Мак-Клелланда, вони є практично

задоволеними [13].

Процесуальні теорії орієнтовані процес досягнення мети. До цих теорій належать:

- теорія очікування В. Врума;
- комплексна теорія Портера-Лаурера;
- теорія постановки цілей Е. Локка [9].

Основний внесок у розвиток процесуальних теорій зробив В. Врум. В основі його теорії очікувань лежить гіпотеза, за якою людина спрямовує свої зусилля для досягнення конкретної мети тільки в тому випадку, коли впевнена у ймовірності задоволення своїх потреб.

Відповідно до теорії очікування В. Врума, мотивація можлива лише тоді, коли високі значення мають такі показники:

1) «зусилля-результати», якщо людина відчуває, що між витраченими зусиллями і отриманими результатами відсутній прямий зв'язок, у цьому випадку мотивація слабшатиме;

2) «результати-винагорода». Йдеться про очікування винагороди у відповідь на отриманий рівень результатів. Якщо співробітник впевнений, що за виконання будь-яких показників у праці він отримає підвищення до заробітної плати, його мотивація підвищиться;

3) «очікувана цінність винагороди». Являє собою рівень відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди [7].

Таким чином, ця теорія дозволяє використовувати різні можливості реалізації зусиль мотивації працівників. Теорія В. Врума, на відміну від теорії А. Маслоу та Ф. Герцберга не дає конкретних пропозицій щодо того, чим мотивуються члени організації. Ця теорія допомагає прояснити взаємозв'язок особистих цілей та цілей організації. Ця теорія стверджує, що мотивація залежить від трьох факторів: очікувань (віра в те, що зусилля приведуть до досягнення цілі), вартості (важливість цілі для особи) та інструментальності (впевненість, що досягнення цілі призведе до отримання бажаного

результату).

Ще одна теорія – це теорія самооцінки Карла Роджерса, яка стверджує, що мотивація виникає, коли люди спрямовують свою увагу на завдання, які сприяють їхній самореалізації та розвитку своєї особистості.

У комплексній процесуальній моделі Л. Портера та Е. Лаулера можна виділити такі змінні:

- витрачені зусилля;
- сприйняття;
- одержані результати;
- винагорода;
- рівень задоволеності [1].

Таким чином, до цієї теорії включені елементи теорії очікувань В. Врума. Згідно з теорією Портера-Лаулера, отримані результати залежать від докладених зусиль, здібностей і характерних рис індивіда.

Теорія також розглядає можливі зв'язки між результатами праці та винагородою. Автори теорії вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення та сприяє підвищенню результативності праці. Отже, висока результативність є причиною задоволеності, а не її наслідком.

Суть процесуальної теорії Е. Локка полягає в тому, що люди, які ставлять перед собою високі цілі, докладають до цього більше зусиль і виконують свою роботу якісніше.

Основними положеннями цієї теорії є:

- 1) конкретизація мети;
- 2) рівень складності задачі знаходиться в діапазоні від середнього до високого;
- 3) працівник повинен за допомогою зворотного зв'язку отримувати інформацію про свій шлях до мети;
- 4) ситуація, коли працівник бере участь у постановці своїх цілей є ефективнішою, ніж, коли йому їх призначають;
- 5) крім зовнішніх винагород людина отримує і внутрішню

винагороду [3].

Отже, існують різні теорії мотивації, за якими мотивація є складною сукупністю потреб, які постійно змінюються.

1.3. Класифікаційні підходи до дослідження мотивації персоналу

Мотивація персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, існує декілька способів класифікації цього явища. Ось декілька основних класифікаційних підходів:

1. За джерелом мотивації:

- Зовнішня мотивація: це ті фактори, які походять зовні від індивіда, такі як заробітна плата, премії, похвали від керівництва тощо.

- Внутрішня мотивація: це внутрішні стимули, такі як самореалізація, внутрішня задоволеність від виконання роботи, особисті досягнення.

2. За спрямованістю мотивації:

- Позитивна мотивація: вона стимулюється бажанням отримати певні нагороди або досягнути позитивних результатів.

- Негативна мотивація: ця мотивація виникає внаслідок прагнення уникнути певних негативних наслідків або покарань.

3. За напрямком мотивації:

- Екструзійна мотивація: орієнтована на досягнення внутрішніх цілей, таких як особистий розвиток, вирішення складних завдань тощо.

- Інтрузійна мотивація: орієнтована на зовнішні стимули, такі як грошові винагороди, зовнішні визнання тощо.

4. За типом задоволення:

- Матеріальна мотивація: пов'язана з фінансовими стимулами, такими як заробітна плата, бонуси, премії тощо.

- Нематеріальна мотивація: це стимули, що не пов'язані з грошовою винагородою, такі як визнання, можливість розвитку, інтересна робота тощо.

Класифікація мотивації персоналу може варіюватися в залежності від контексту і особливостей організації. Важливо враховувати, що ефективна система мотивації може включати комбінацію різних типів стимулів, орієнтованих як на внутрішні, так і на зовнішні мотиви працівників. Видами мотивації персоналу є матеріальна та нематеріальна мотивація, представлені рисунку 1.3.

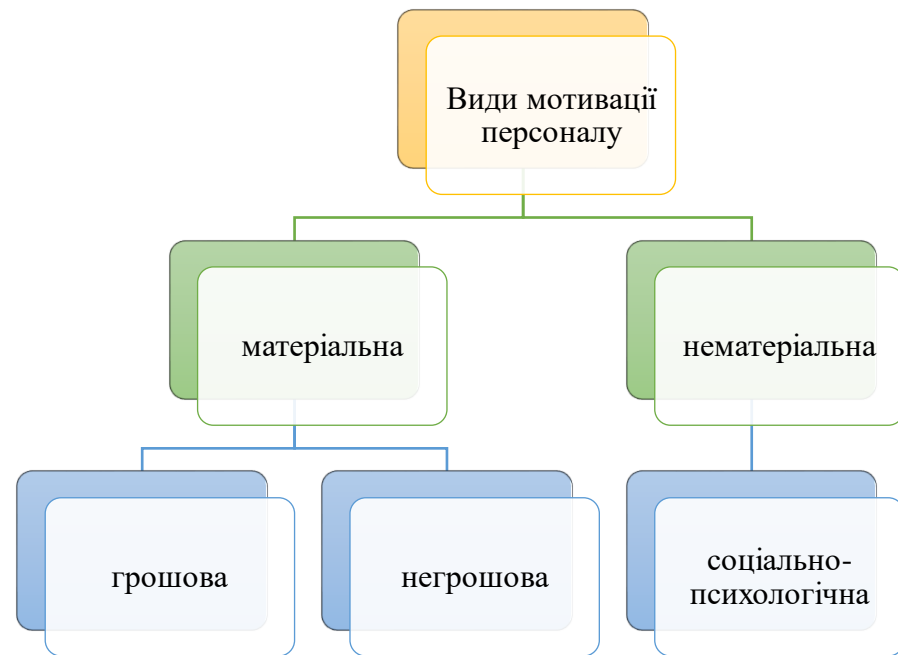


Рис.1.3. Види мотивації персоналу

Матеріальне стимулювання – це система грошового чи негрошового (але має матеріально-речову форму) стимулювання. Основним її елементом є заробітна плата, що дозволяє впливати на ефективність праці. Будь-яка людина працює не тільки заради власного задоволення, але й для того, щоб забезпечити своє життя і потреби, тому розмір оплати праці всім дуже важливий.

Чим більша оплата праці – тим більше своїх потреб людина здатна задовольнити. У системі грошової мотивації можуть бути також виділено бонуси, премії, участь в акціонерному капіталі та ін. До негрошової форми відносять цінні подарунки, оплата путівок тощо.

Нематеріальні стимули орієнтовані на задоволення психологічних

потреб людини. Їх метою є моральний вплив на людину через створення навколо неї атмосфери соціальної гармонії. До них відносять медичне обслуговування, страхування, надання відпустки, пенсії тощо.

Межі матеріального та нематеріального стимулювання визначаються через статусні відмінності, під якими розуміються стимули, які отримує співробітник, який займає певне соціальне становище в організації, наприклад, окремий робочий кабінет, привілеї конкретного працівника.

Беззаперечно, основним видом мотивації до підвищення трудовий активності є саме матеріальна, яка має усі види грошових виплат, що застосовуються на підприємстві, а також усі форми матеріального негрошового стимулювання.

Розрізняють такі методи грошового матеріального стимулювання: заробітна плата; премії, надбавки, бонуси [10].

Одним із найважливіших завдань кожного підприємства є раціональний вибір форм оплати праці персоналу. Це пов'язано з тим, що неефективна система винагороди викликає у працівника незадоволеність розмірами доходів, що в результаті тягне за собою зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення трудової дисципліни.

За оцінкою фахівців, заробітна плата – це найефективніший, але водночас найвитратніший спосіб трудової мотивації персоналу.

Існують тарифні та безтарифні моделі базової оплати праці. Тарифні системи визначають базову оплату за прийняту на централізованих або локальних рівнях в системі тарифних угод.

Тарифна сітка є шкалою тарифікації та оплати праці всіх категорій працівників (від робітника до керівників організації). Безтарифні являють собою індивідуальні розробки систем оплати праці окремих фірм.

Розрізняють погодинну та відрядну оплату праці. Погодинна форма оплати праці передбачає нарахування заробітної плати працівникові за тарифною ставкою або окладом з урахуванням відпрацьованого часу. Ця частина заробітної плати вважається гарантованою. Гарантована частина має

займати 50-75% заробітку працівників виробничих підприємств [14].

Відрядна форма оплати праці передбачає нарахування заробітної плати працівникові на підставі встановлених розцінок за кожну одиницю виробленої продукції з урахуванням якості [14].

Премії стимулюють завищені результати праці. Варто зазначити, що характер премії є нестійким, її розмір може змінюватися. Крім того, працівник підприємства може бути повністю позбавлений премії.

Джерелом виплати премії є фонд матеріального заохочення. Він утворюється за рахунок прибутку організації у розмірі чотирьох відсотків фонду заробітної плати. Працівник може бути премійований за надпланові, наднормативні досягнення у праці, виконання важливих завдань, проявлену ініціативу. У силу своєї цілеспрямованості такі заохочення мають більшу стимулюючу силу і тому ефективніше можуть впливати на підвищення трудової активності [6].

Доплати є винагородами за додаткові результати праці у конкретному відділі. Отримують доплати ті працівники, які брали участь у досягненні додаткового ефекту. Доплати не є обов'язковим елементом зарплати. Їхнє збільшення безпосередньо залежить від індивідуальної ефективності праці конкретного співробітника.

Доплати та надбавки можна умовно розділити на дві групи:

- встановлені у законодавчому порядку, які поширюються на всіх працівників, їх розмір залежить від результатів роботи (доплата праці в нічний час, у вихідні та святкові дні, понаднормову роботу);

- заохочувальні винагороди за додаткові результати праці (доплата за суміщення професій, збільшення обсягу виконуваних робіт, професійна майстерність).

Бонусом є винагорода, яка надається за досягнення конкретних результатів. Використання бонусів як системи матеріального заохочення передбачає створення шкали бонусів залежно від будь-якого показника діяльності. Бонус є фіксованою ставкою для певного діапазону результатів.

Крім того, завжди є граничний розмір бонусу [5].

Базою для нарахування бонусів можуть бути об'єктивні та суб'єктивні показники. До першої групи показників відносяться виконання виробничих планів, обсяг грошових коштів, що надійшли. Суб'єктивні показники нарахування бонусів – стаж роботи, розмір заробітної плати.

Існують такі види бонусів:

- за вислугу років;
- за дотримання трудової дисципліни;
- цільовий (новорічний, різдвяний, ювілейний) [1].

Бонус може виплачуватися у грошовій та натуральній формі. Сутність грошового матеріального стимулювання працівників полягає в його спонуканні до найбільш повного прояву та використання свого трудового потенціалу, спрямованого на розвиток та процвітання організації.

Участь у прибутках – поширена форма стимулювання, орієнтована на реалізації корпоративних основ організації. Встановлюється частка прибутку, з якого формується заохочувальний фонд. Поширюється на категорії персоналу, які здатні реально впливати на прибуток, найчастіше це управлінські кадри [3]. Такий підхід до стимулювання створює сприятливі умови для високої мотивації персоналу та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Проте, лише підвищення заробітної плати для мотивації співробітників явно замало. Такий захід дає лише короточасний ефект, крім того, якщо конкуренти запропонують фахівцю вигідніші умови, він може змінити роботу без жалю. До того ж, зарплата є компенсацією за працю, а мотивація – стимулює кращі досягнення. Саме тому необхідно приділяти особливу увагу негрошовому матеріальному стимулюванню.

Нематеріальна мотивація не орієнтована на використання коштів або винагород, але вона враховує психологічні особливості колективу загалом та конкретних працівників усередині нього. У такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини

заохочення начальства – це важливий мотиватор, то для іншої заохочення може розглядатися як нормальне ставлення у межах виконання трудових обов’язків.

Система нематеріальної мотивації велика і залежить від того, яку політику організація реалізує у сфері управління персоналом, і його елементи – стимулюванні [14].

Форми нематеріальної мотивації представлені рис. 1.4.

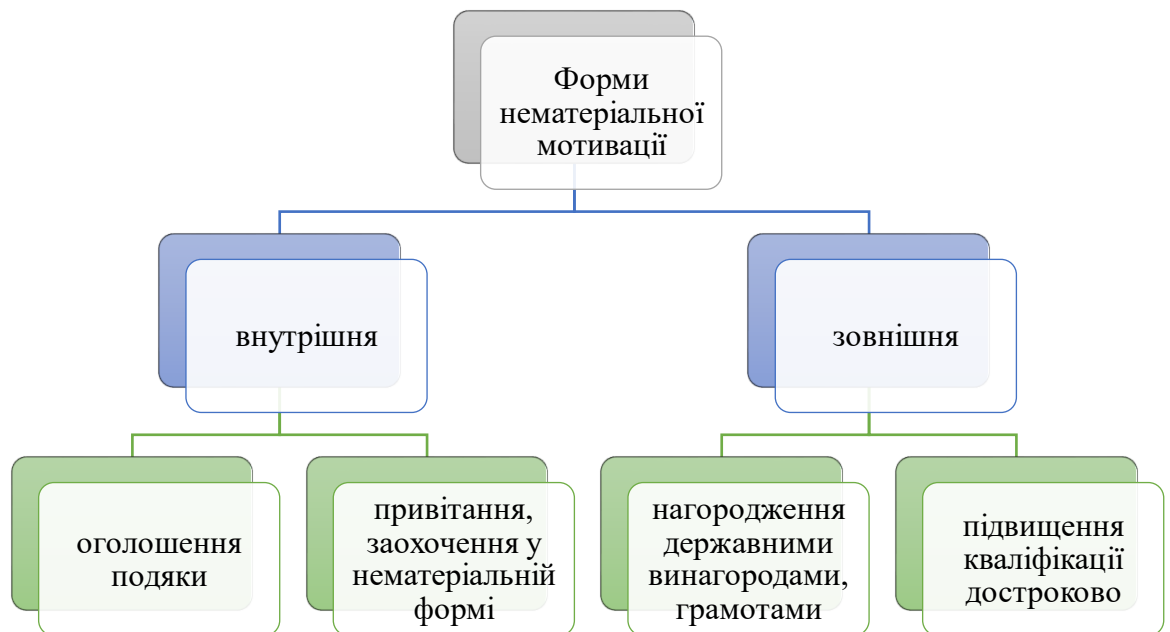


Рис. 1.4. Форми нематеріальної мотивації

Нематеріальна мотивація може бути реалізована у трьох основних напрямках [6]:

- вимагає інвестицій;
- не вимагає інвестицій, безадресна;
- не вимагає інвестицій, адресна.

Мета нематеріальної мотивації – підвищувати зацікавленість працівників у виконанні трудових обов’язків, що відбивається на показниках діяльності: підвищується продуктивність, збільшується прибуток, формується сприятлива атмосфера у колективі тощо.

Перша група форм нематеріальної мотивації представлена такими

інструментами, як [8]:

- вітання з днем народження, що сприяє моральній прихильності співробітника в організації та колективу, сприяє формуванню колективного духу;

- дошка пошани – важливий і досить старий мотиватор. Співробітник розуміє, що організація цінує його заслуги і пишається ним, про це знають інші співробітники. Співробітник, своєю чергою, пишається своєю роботою.

- зворотна ситуація – листок ганьби. Мотивує співробітника на вихід із «ганебної» групи, змушує його працювати краще, ефективніше;

- легенда – група працівників, які є орієнтиром для інших. Таких працівників ставлять за приклад, їм дають можливість стажувати новачків, залучають до обміну досвідом, участі в значних заходах. Усе це, своєю чергою, тісно пов'язано з матеріальною мотивацією.

Система адаптації – це важливий мотиватор, оскільки передбачає адаптацію новачків до нових для них умов здійснення трудової діяльності діяльності. Прагнення зайняти своє місце в колективі змушує нових працівників прагнути до високих результатів, що позначається і на встановленні їх як ефективно діючих одиниць колективу.

Запрошення співробітників до процесу прийняття рішень має моральну основу – співробітник розуміє, наскільки він значущий для керівництва, його досвід цінний. Це додає йому престижу.

Похвала – визнання заслуг в усній чи письмовій формі. Ці методи більше орієнтовані моральне сприйняття, усі вони дозволяють співробітникам насамперед підвищувати самооцінку, свою значущість. Усі ці методи можуть вимагати матеріальних витрат зі сторони організації, хоча не можна сказати, що такі витрати в низці випадків будуть суттєвими. Наприклад, вручення грамоти залишає слід у пам'яті працівника, але не підриває фінансовий добробут організації.

Група методів, які потребують інвестицій з боку організації, ділиться на адресні та безадресні методи. Адресна мотивація передбачає напрям дій

керівництва на адресу конкретного працівника. Сюди відносять:

- матеріальна допомога;
- оплата проїзду;
- оплата путівок;
- оплата мобільного зв'язку та Інтернету [8].

Усе це дозволяє працівнику розуміти, що у відповідь на свою роботу та вкладення зусиль до справи організації, сама організація відповідає з турботою.

Безадресна нематеріальна форма мотивації представлена наступними заходами:

- надання харчування;
- надання фірмового одягу;
- організація медичного обслуговування;
- надання абонементів для покращення здоров'я;
- поліпшення робочих умов,
- організація навчання,
- проведення корпоративних заходів.

Усі ці методи реалізуються в межах усього колективу, а працівник у цьому випадку забезпечений видом певного нематеріального стимулювання, що дозволяє йому також відчувати турботу про себе з боку організації.

На відміну від матеріальної мотивації, що формує фінансове благополуччя співробітників, нематеріальна мотивація зорієнтована на турботу про співробітників, які прагнуть того, щоб працювати в комфортних умовах, відчувати турботу та захищеність.

Проте, нематеріальна мотивація більшою мірою може створювати нерівність у колективі співробітників, що може призвести до негативних наслідків. Саме тому з боку керівництва необхідне прийняття зважених та обґрунтованих рішень щодо застосування цієї групи методів.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що заробітна плата впливає на самооцінку працівника, задовольняючи цим потреби в повазі

оточуючих, самоствердження. Незважаючи на це, якщо використовувати виключно матеріальні заохочення, то вся система стимулювання призведе до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним та моральним.

Таким чином, матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють та збагачують один одного.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЛІНІЇ МАГАЗИНІВ «EVA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика лінії магазинів «Eva»

Повне найменування організації: Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ».

Форма власності: приватна.

Територіальне розташування головного офісу: Україна, м. Дніпро.

Заснування компанійц 11.11.2002 року.

Генеральним директором компанії «РУШ» є Шостак Руслан Станіславович. Лінія магазинів EVA – торговельна мережа, що належить ТОВ «РУШ» та займається офлайн та онлайн-торгівлею товарами краси та здоров'я.

Станом на лютий 2023 року налічує 1059 магазин по всій території України. Торгівельна площа складає 137 тис. м². У магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, 48 власних торгових марок (ВТМ). Кількість працівників перевищує 13 тис. осіб.

Слоган магазинів «Eva» – «Твоя краща подруга». У кожному магазині покупець має можливість отримати професійну допомогу та консультацію. Товари представлені досить широкою групою (рис. 2.1.).

Чистий дохід від реалізації продукції 2022 року сягнув майже 17 млрд грн. Місія компанії: забезпечувати жителів України якісним торговельним сервісом, легким доступом до широкого вибору товарів продуктової групи і товарів народного споживання. Компанія «РУШ» надає послуги населенню з організації якісної торгівлі товарами в широкому асортименті, відповідно до вимог сучасного ринку, що спричиняє за собою економічну стабільність, гарантовану зайнятість і соціальну захищеність персоналу компанії [18].



Рис. 2.1. Групи товарів лінії магазинів «Eva»

Діяльність компанії «РУШ» заснована на виконанні вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2000. Якість надання послуг компанії «РУШ» є кращою гарантією лояльності наших споживачів, нашу сильну перевагу в конкуренції, і один з головних способів підтримки стійкого зростання і високих доходів компанії. Керівництво компанії «РУШ» усвідомлює свою лідируючу роль і є гарантом чіткого функціонування системи управління якістю та безперервного її вдосконалення. «Якість сьогодні – запорука успіху і процвітання нашої компанії завтра» [15].

Історія створення лінії магазинів «Eva» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історія створення лінії магазинів «Eva»

Рік	Особливості розвитку
2002	відкриття першого магазину в Дніпропетровську. Керівництво – ТОВ «РУШ»
2003	розширення мережі до 10 магазинів
2004	розширення до 19 магазинів
2005	40 магазинів та деякі з них у Донецькій області
2006	розширення у Київській, Харківській та Одеській областях, загалом 86 магазинів відкрито
2008-2009	137 магазинів, отримання сертифікату міжнародного стандарту «ISO 9001:2000»
2010	випуск першого товару під власною маркою
2011	169 магазинів та 236 товарних пропозицій, заміна касових терміналів на POS-термінали
2012-2013	запуск програми лояльності «Eva Мозаїка», збільшення товарообігу на 36%
2014	252 магазини по Україні
2015	364 магазини, проведення реструктуризації та розширення підрозділу ВЕМ
2016	448 магазинів, розширення в західних областях, 32 бренди власної торгової марки
2017	600 магазинів, займає 5 місце за товарообігом в Східній Європі, відкриття Інтернет-магазину
2019	900 магазинів та відкриття EVA Beauty Lab
2023	1059 магазинів

Забезпечення товарами магазинів відбувається за допомогою 5 логістичних центрів, які розташовані в Одесі, Києві, Дніпрі, Харкові та Львові.

У таблиці 2.2. представлено товари власної торгової марки [15].

Принципи функціонування компанії:

- орієнтація на споживача;
- роль керівництва. Керівництвом було розроблено місію та цілі компанії. Керівництво сприяє забезпеченню атмосфери довіри, заохочення працівників;
- залучення працівників (працівники мають дотримуватися посадових інструкцій, підвищувати знання, брати відповідальність за прийняття рішень);
- використання процесного підходу;
- системний підхід до управління;
- постійне вдосконалення компанії;

- метод прийняття рішень, заснований на фактах;
- взаємовигідні відносини з постачальниками.

Таблиця 2.2

Товари власної торгової марки лінії магазинів «Eva» (BTM)

Напрямок	ТМ
Декоративна косметика	«LCF», «PatriciaLedo», «GlamBee», «Honey bunny miss»
Парфумерія	«MariQueen», «Моха'м», «The City spirit», «Fabien Marche», «Ralf Cristoff», «Le BOUQUET», «PlayandLive», «PatriciaLedo», «GlamBee»
Панчішно-шкарпеточні вироби	«Defile comfort», «Viv'en Petty», «Sensifly», «AmiGO», «AmiGA»
Засоби по догляду за руками, ногами, тілом та обличчям:	«Green Way ФітоЛінія», «MAY», «UTerranative», «About body»
Гребінці та галантерея	«K.O.S.», «Камілл Леді», «Соварт»
Засоби по догляду за волоссям	«MAY», «Level», «Gen 96», «About hair»
Професійні засоби по догляду за волоссям	«Estima», «IQ code», «GEN geneticlab»
Засоби для фарбування волосся	«Colibri», «ART CAPELLY», «PORTFOLIO»
Професійні засоби для фарбування волосся	«Estima», «IQ code»
Засоби жіночої гігієни	«Ombrello», «Lingery»
Засоби догляду за порожниною рота та зубами	«!CEBERG», «MAY dent», «Полісся»
Товари дитячої категорії	«Honey Bunny», «Десять слоненят», «Crazy Mo»
Підгузки	«JOY», «Lucky Pin»
Товари для дому та побутова хімія	«Управдом», «SKY Style», «MAY dent»
Побутова хімія	«Управдом», «Полісся», «SKY Style»
Паперово-гігієнічна продукція	«Lito», «Green Way ФітоЛінія», «Полісся»

Нагороди, які отримала компанія за період своєї діяльності представлено в таблиці 2.3 [15].

Таблиця 2.3

Нагороди компанії «РУШ»

Рік	Нагорода
2011	нагорода Retail awards 2011 «Вибір споживача» в номінації «Мережа магазинів краси, здоров'я та побутової хімії»
2013	«Private Label 2013» у номінації «Інновація року» та «Ефективність року»
2014	входила до трійки лідерів українських мереж формату drogerie з часткою 31 % національного ринку
2016	«Вклад у розвиток товарної категорії» ТМ SKY та «Впізнаваність торгової марки» ТМ LCF «PrivateLabel-2016»; «Мережа магазинів краси, здоров'я та побутової хімії» премії Retail Awards «Вибір споживача»
2017	премія «PrivateLabel-2017» у номінації «Динаміка розвитку»

Продовження таблиці 2.3

2018	соцпроект допомоги недоношеним дітям «OrangeDays в EVA» переміг в конкурсі від ООН в Україні «Partnership for Sustainability Award 2018»; «Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії «Вибір року-2018»; Премія Retail awards 2018 «Вибір споживача» в номінації «Мережа магазинів краси, здоров'я та побутової хімії»
2019	ТОП-20 найкращих роботодавців України; «Найкращий магазин краси та здоров'я» за версією премії «Вибір року-2019»; «Рітейлер року в drogerie» від Ukrainian Retail Association; «Retail-прорив року» від Best Retail Project за найбільшу кількість відкритих магазинів з 1.09.2018 по 1.09.2019
2020	Товари власних торгових марок отримали дві національні нагороди PrivateLabel-2020

До основних переваг лінії магазинів «Eva» можна віднести наступні:

- стрімкий розвиток мережі;
- професійна команда менеджерів;
- грамотне, гарне зонування торговельних залів;
- є першою в Україні мережею жіночих магазинів категорії мас-маркет.

2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища лінії магазинів «Eva»

Розглянемо основні фінансові результати діяльності лінії магазинів «Eva» з 2020 по 2022 рр. (табл. 2.4) [19].

На основі результатів, представлених у таблиці 2.4, можна говорити про тенденцію збільшення чистого доходу організації, також простежується і збільшення фінансових витрат підприємства.

На основі загальнодоступної інформації про лінію магазинів Eva проведемо дослідження його зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього побудуємо матрицю, у якій відобразимо сильні та слабкі сторони в діяльності компанії, а також її потенційні можливості та загрози.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності лінії магазинів «Eva» за 2020-2022 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)		Питома вага (%) у підсумку за рік		
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід, тис. грн.	12 594 542	13 445 408	16 990 297	3 544 889	4 395 755	84,7	84,0	83,3
Інші операційні доходи, тис. грн.	87498	146 478	137 923	-8 555	50425	0,5	1,0	0,7
Витрати на збут, тис. грн.	1 764 369	1 929 290	2 846 249	919 959	1 081 853	11,9	12,0	13,9
Інші витрати, тис. грн.	0,0	41 150	54 674	13 524	54 674	0,0	0,2	0,2
Витрати фінансові, тис. грн.	424 615	439 513	397 919	-41 594	-26 696	2,9	2,8	1,9
Витрати інвестиційні, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Всього витрати, тис. грн.	14 871 024	16 001 839	20 372 388	4 370 549	5 501 525	100	100	100

Аналіз чинників внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, що полягає у здійсненні оцінки функціональних зон. Зазвичай проводять аналіз наступних функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. Метою цього дослідження є визначення сильних і слабких сторін підприємства.

З метою більш узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах матриці SWOT (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналіз лінії магазинів «Eva»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
1. Впровадження нових видів товарів власного бренду 2. Розширення кількості магазинів по Україні 3. Введення гнучкої системи знижок для клієнтів 4. Підвищення кваліфікації персоналу 5. Мотивація працівників	1. Зниження попиту за рахунок зменшення кількості населення в країні через війну 2. Сильна конкуренція з боку Prostor, Watsons, Лотос
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Хороша ділова репутація. 2. Розгалужена мережа філій і представництв. 3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу. 4. Широкий асортимент товарів 5. Наявність онлайн-магазину 6. Накопичення бонусів «EVA Мозаїка» 7. Швидке розширення філій по Україні 8. Якісний товар 9. Високий рівень продажів 10. Зручне зонування в магазині 11. Наявність консультантів	1. Високий рівень цін 2. Слабка маркетингова політика. 3. Недостатня інноваційність діяльності обумовлена специфікою ринку

2.3. Аналіз стану мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva»

Сьогодні в лінії магазинів «Eva» застосовується почасова оплата праці. За погодинної оплати праці заробітна плата працівнику нараховується відповідно до окладу за фактично відпрацьованою час. В окремих випадках працівникам виплачується премія у вигляді відсотка від виручки або накладається матеріальне стягнення, яке вираховується із заробітної плати.

Згідно з результатами аналізу основними недоліками такої системи оплати праці є:

- відсутність норм та нормативів, що регламентують організацію праці погодинно;
- відсутність системи преміювання та доплат;

- залежність заробітної плати працівника лише від кількості відпрацьованого часу, а й від результатів роботи.

Виділяючи матеріальне стимулювання як об'єктивний фактор, що впливає на формування мотиваційного механізму ефективної праці працівників підприємства, ми розглядаємо варіант раціональної системи організації оплати праці, що зумовлює особисту матеріальну зацікавленість.

Система нематеріального стимулювання для лінії магазинів «Eva» практично відсутня, в окремих випадках використовуються нематеріальні форми стимулювання – присвоєння почесних звань; визнання стратегічно значущих результатів, особливе становище у системі ієрархії.

Переважаючими для більшості працівників є мотиви уникнення. При мотивах уникнення ясна позитивна мета відсутня, але працівник чітко знає, що його не влаштовує. Він прагне насамперед зменшити навантаження, захиститися від можливих ускладнень при спілкуванні з керівництвом. Тому контакти зводяться до мінімуму.

У працівників лінії магазинів «Eva» у зв'язку з відсутністю ясної мети немає і прагнення досягати успіху, що виключає саму мотивацію випробувати повноцінне професійне задоволення від результатів своєї роботи.

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- темпи зростання продуктивності праці працівників вищі за темпи зростання заробітної плати. Таке співвідношення є сприятливим для підприємства, однак може негативно позначатися на рівні задоволеності працівників результатами своєї праці, внаслідок чого може знижуватися ефективність використання трудових ресурсів підприємства, підвищуватиметься коефіцієнт плинності персоналу;

- незначне зростання заробітної плати персоналу підприємства при досить високих темпах зростання інфляції в країні можуть призвести до того, що заробітна плата працівників втратить свою стимулюючу функцію, що, безумовно, позначиться і на результатах діяльності підприємства, тобто

необхідно створити нову систему матеріального стимулювання, що відповідає сучасним вимогам;

- система нематеріального стимулювання для підприємства практично відсутня;

- контакти працівників зводяться до мінімуму;

- функції управління персоналом не закріплені, тому необхідно їх закріпити за окремими працівниками;

- не проводиться атестація адміністративно-управлінського персоналу, що не дозволяє виявити реальні навички та резерви розвитку управлінських працівників, отже, це ускладнює розроблення програми розвитку персонального резерву;

- не виділяються кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, не проводиться робота з професійного розвитку працівників.

Отже, здійснивши аналіз мотивації працівників лінії магазинів «Eva» ми дійшли висновку, що існують певні недоліки, які необхідно усунути.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЛІНІЇ МАГАЗИНІВ «EVA»

3.1. HR-стратегія як інструмент удосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів «Eva»

Сьогодні існує безліч сучасних технологій мотивації персоналу. Серед них – технологія Balanced Scorecard (Система збалансованих показників – СЗП) є «модною» і багатообіцяючою. Вона дає можливість не лише створити набір ключових показників результативності (КПР) бізнесу, а й збалансувати їх щодо стратегію компанії. Але ні КПР, ні інші управлінські системи не можуть працювати поза зв'язком із системою мотивування, яка виступає своєрідним «двигуном» дій співробітників організації.

Фактично через ці показники компанія каже своїм співробітникам, чого вона від них чекає. Тому система мотивації має налаштовуватися саме на КПР СЗП.

Впровадження технології Balanced Scorecard (Системи збалансованих показників - СЗП) в магазинах "Eva" може сприяти ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей компанії. Ось деякі можливі застосування СЗП в цьому контексті:

1. Фінансові показники: включення ключових фінансових метрик, таких як оборот, прибуток, маржинальність тощо, дозволяє виміряти фінансові результати магазинів "Eva" та забезпечити контроль над фінансовою ефективністю.

2. Показники клієнтської задоволеності: визначення показників клієнтської задоволеності, таких як рівень обслуговування, рівень задоволення клієнтів, частота повторних покупок тощо, дозволяє оцінити якість обслуговування та задоволення клієнтів.

3. Показники процесів: визначення ключових процесів, таких як

управління запасами, логістика, робота з постачальниками тощо, дозволяє вимірювати ефективність операційних процесів та виявляти можливість для їх покращення.

4. Показники розвитку персоналу: включення показників, пов'язаних з навчанням, розвитком та задоволенням персоналу, допомагає забезпечити розвиток кадрів та підвищити їхню продуктивність.

5. Стратегічні ініціативи: визначення ключових стратегічних напрямків розвитку, таких як розширення асортименту, відкриття нових магазинів, вдосконалення маркетингових стратегій тощо, дозволяє забезпечити орієнтацію діяльності магазинів "Eva" на досягнення стратегічних цілей компанії.

Імплементація СЗП в магазинах "Eva" допоможе керівництву компанії забезпечити контроль та оцінку ефективності діяльності магазинів з орієнтацією на стратегічні цілі та завдання.

Основні кроки методики розробки системи мотивування з урахуванням КПП, що входять до системи збалансованих показників, виглядають наступним чином:

- побудова ієрархії КПП для співробітника;
- відбір інструментів мотивування та виділення груп мотивування;
- ієрархізація інструментів мотивування у межах виділених груп;
- виділення підгруп мотивування та побудова схем мотивування;
- визначення параметрів схем мотивування та поєднання схем мотивування співробітника до системи.

Досвід впровадження таких схем показує їхню високу ефективність. Крім цього, сьогодні існує поняття HR-стратегії, або стратегії управління людськими ресурсами. Така стратегія надзвичайно важлива для будь-якого підприємства і включає низку блоків, серед яких нас цікавить блок «Мотивація персоналу». Він передбачає:

- створення ясних та прозорих для персоналу компанії мотиваційних схем;

- впровадження системи компенсацій, адаптованої до ситуації на ринку та завданням, що стоять перед компанією. Побудова системи мотивації базується на таких складових, як: система персональної та командної відповідальності, що дозволяє направити зусилля працівників на досягнення стратегічних цілей компанії;

- система матеріальної мотивації, що дозволяє керувати задоволенням матеріальних потреб працівників;

- система нематеріальної мотивації, спрямована на керування задоволеністю потреб персоналу в навчанні, професійному та кар'єрному зростанні, а також задоволеністю елементами корпоративної культури.

За рівень мотивації працівників підприємства відповідальність несе спеціально створена служба персоналу. Створюються відділи чи бюро, що займаються виключно питаннями мотивації. Але головна відповідальність за забезпечення високої трудової мотивації працівників лежить на керівниках усіх рівнів.

Керівники часто відмовляються щось змінювати у сформованих управлінських моделях, навіть якщо їхня неспроможність явно шкодить мотивації працівників. З чого почати, якщо керівництво компанії прийшло до переконання, що управління мотивацією персоналу входить до числа найбільш пріоритетних задач?

1. Визначення вимог до керівного складу: якими знаннями та навичками повинні володіти керівники та як їх можна оцінити?

2. Врахування дії факторів, що визначають мотивацію праці цієї організації; з'ясування найбільш шкідливих факторів, які демотивують персонал; визначення першочергових кроків щодо усунення цих демотиваторів.

3. Постійний моніторинг рівня мотивації персоналу, не рідше, ніж щорічно.

4. Створення в компанії системи, спрямованої на навчання керівників мистецтва роботи з людьми. Більшість керівників – це люди з технічною

освітою, які ніколи не вчилися не тільки менеджменту, а й тому, як правильно працювати з людьми.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що для досягнення найбільш ефективної мотивації праці слід використовувати систему методів, розроблених різними теоріями у процесі розвитку мотиваційної науки. Тільки поєднання найкращих, найбільш підходящих для сучасних умов концепцій здатне призвести до досягнення бажаних результатів.

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналу лінії магазинів «Eva»

Мотивація персоналу в організації являє собою регулярний процес, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які спонукають працівників працювати ефективніше.

Удосконалення процесу мотивації персоналу в лінії магазинів "Eva" може включати різноманітні стратегії та підходи для забезпечення ефективної роботи та задоволення працівників. Ось деякі можливі шляхи удосконалення:

1. Створення стимулюючої робочої атмосфери: забезпечення дружнього та підтримуючого середовища роботи, де працівники почуваються цінними та мають можливість взаємодіяти з керівництвом та колегами.

2. Організація навчання та розвитку: надання можливостей для професійного зростання через тренінги, семінари, курси та інші форми навчання, що сприяють розвитку навичок та знань персоналу.

3. Система винагород і стимулів: розробка привабливої системи оплати праці, премій та бонусів за досягнення певних цілей або результатів роботи, що стимулює персонал до більшого професійного зростання.

4. Залучення до процесу прийняття рішень: залучення працівників до прийняття рішень та управління, що стимулює відчуття власної важливості та відповідальності за результати роботи.

5. Формування чітких кар'єрних перспектив: надання можливостей для кар'єрного росту та розвитку в лінії магазинів "EVA", включаючи можливості для зростання у власний бізнес, розвиток внутрішніх талантів тощо.

6. Збереження зв'язку та зворотного зв'язку: проведення регулярних зустрічей, відгуків, анкетування та інших форм комунікації для виявлення потреб працівників та вдосконалення умов праці.

7. Створення системи внутрішніх переміщень: надання можливостей для внутрішнього переміщення працівників між різними магазинами "EVA" для розвитку їхніх навичок та отримання нового досвіду.

Ці шляхи можуть допомогти покращити мотивацію персоналу в лінії магазинів "Eva" та забезпечити більш ефективну та продуктивну роботу.

На основі проведеного дослідження системи мотивації персоналу лінії магазинів «Eva» ми дійшли висновку, що система мотивації потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів та тенденцій до персонального менеджменту.

Пріоритетна мета системи мотивації персоналу в створенні – підвищити ефективність підприємства.

До основних завдань системи мотивації можна віднести:

- залучення нових перспективних кадрів;
- зниження плинності кадрів у компанії;
- зближення інтересів організації та працівника;
- підвищення продуктивності та загальної ефективності праці.

Необхідно вдосконалити різні види нематеріальної мотивації. Для цього необхідно здійснити наступні кроки:

- підготовка і перепідготовка керівництва;
- створення програми соціальної політики організації, що містить додаткове навчання, культурно-масові заходи;
- створення підсистеми морального стимулювання.

Крім удосконалення системи нематеріального стимулювання, необхідно застосувати також і сучасні методи матеріального заохочення. Розглянемо деякі з них.

1. Бонуси. Цей вид стимулювання є досить поширеним. Основною його перевагою є те, що сума виплати фіксована, але ця перевага може бути і недоліком, якщо система бонусів недостатньо спланована: працівник розуміє, що навіть якщо він збільшить продуктивність у кілька разів, то на розмір винагороди це не вплине. Це призводить до того, що працівник виконує лише необхідні умови для отримання бонусу, але не більше. З цією метою необхідно продумати розгалужену матрицю бонусів (табл. 3.1). Матриця має бути побудована так, щоб максимальний бонус не так легко можна було б досягти.

Таблиця 3.1

Матриця бонусів для працівників лінії магазинів «Eva»

Показники	Сума				
Об'єм реалізації, тис	100-150	150-200	200-250	250-300	300 +
Бонус, грн	4000	6000	8000	10000	12000

Працівник отримує бонус щомісяця за умови реалізації товарів на вище перелічені суми з матриці бонусів. Мінімальний рівень, з якого необхідно розпочати виплату бонусів і сума бонусів на кожному кроці розраховуються за допомогою необхідної і можливої інтенсивності продажу, бажаного розміру фонду оплати праці тощо.

2. Відсоток. Основна перевага відсотка від виручки, як стимулу, полягає в тому, що працівникам не ставиться межа в їх заробітку, а значить і обсяг реалізованої продукції, який він здатний здійснити, обмежується головним чином його умінням та уявою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Преміювання працівників лінії магазинів «Eva» шляхом нарахування відсотка від виручки

Показники	Сума				
Об'єм реалізації, тис	150	200	250	300	350+
Бонус, грн	0,5%	1%	1,2%	1,5%	1,7%

Загалом відсоток як основа розрахунку премії надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки персоналу. Дуже часто відсоток використовується для розрахунку премії, що виділяється окремому підрозділу та всім працівникам підприємства.

В лінії магазинів «Eva» необхідно орієнтуватися на постійний професійний розвиток та вдосконалення персоналу, тому доцільно застосовувати премію за професіоналізм. Така премія може бути призначена за результатами атестації працівників. У таблиці 3.3 представлений варіант платіжної матриці, що пов'язує середній бал, набраний на атестації з відсотком надбавки за професіоналізм.

Таблиця 3.3

Премія за професіоналізм

Працівник	Премія	Середній бал за проходження атестації			
		0%	5%	10%	15%
Працівник		0,44	0,82	1,2	1,6
Спеціаліст		1,27	1,51	1,75	2
Керівник підрозділу		1,55	1,84	2,13	2,44
Директор		1,9	2,2	2,5	2,8

Як правило, оцінюється відповідність співробітника формальним вимогам до його посади, наприклад, кількість залучених та потенційних клієнтів у роботі одночасно, рівень освіти, заповнення звітності тощо. Оцінка відбувається відповідно до компетенції – груп взаємопов'язаних професійно важливих якостей. Тут перевіряється рівень розвитку цих аспектів.

Розрахунок балів проводиться наступним чином. Для кожної посади створюється профіль компетенцій: набір необхідних компетенцій і рівень їх виразності, щоб зайняти посаду, а також максимально необхідний рівень цих компетенцій. Потім обчислюється середній бал профілю для кожного рівня.

Премія за вислугу років – також досить поширений спосіб мотивування працівників. У лінії магазинів «Eva» існує система преміювання за вислугу років, на наш погляд, вона досить ефективно працює, але її необхідно зробити сучаснішою. Для цього ми пропонуємо нарахування додаткової премії до

відпустки відповідно до застосовуваним коефіцієнтом за стаж роботи.

Також хотілося б ще раз наголосити, що при формуванні системи мотивації важливо розраховувати стимули в такий спосіб:

- щоб вони спиралися на цілі підприємства та його стратегію;
- щоб вони породжували у співробітника саме ту поведінку, яка від них очікується;
- щоб вони були зрозумілими, об'єктивними та прозорими;
- щоб вони були досяжними, але досяжними дуже не легко.

Тільки у разі дотримання всіх чотирьох критеріїв одночасно, розроблена система мотивації буде працювати та принесе очікувану користь.

Крім того, слід докладати зусиль для розробки нових мотиваційних концепцій або удосконалення вже існуючих з урахуванням їх переваг та недоліків, використовуючи новітні досягнення науки та психології.

Для того, щоб знайти способи поліпшення матеріальних та нематеріальних видів стимулювання трудової діяльності, на наш погляд, також необхідно виявити думку самих працівників щодо існуючої на підприємстві системи мотивації. Для цього можна скористалися методом опитування.

На наш погляд, необхідно рекомендувати підприємству використовувати більш сучасну систему стимулювання персоналу, яка буде сприяти підвищенню зацікавленості співробітників у результатах своєї праці, за допомогою сучасних методів матеріального заохочення персоналу.

За результатами аналізу фінансової діяльності лінії магазинів «Eva» за 2019-2022 рр. Ми виявили позитивну тенденцію збільшення чистого доходу.

Лінія магазинів EVA – торговельна мережа, що належить ТОВ «РУШ» та займається офлайн та онлайн-торгівлею товарами краси та здоров'я. Чистий дохід від реалізації продукції 2021 року сягнув майже 17 млрд грн. Місія компанії: забезпечувати жителів України якісним торговельним сервісом, легким доступом до широкого вибору товарів продуктової групи і товарів народного споживання.

До основних переваг лінії магазинів «Eva» можна віднести наступні: стрімкий розвиток мережі; професійна команда менеджерів; грамотне, гарне зонування торговельних залів; є першою в Україні мережею жіночих магазинів категорії мас-маркет.

ВИСНОВКИ

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру необхідно аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання в стимулюванні прагнення її виконання.

Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності у межах організації, створювати умови підвищення ефективності роботи персоналу. Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, яке можна розглядати як дієвий вплив на персонал.

Мотив – це причина початку дій людини, що є психологічним фактором, проте цей чинник має забезпечуватися відповіддю з боку організації. Мотив і стимул впливають на працівників, спонукаючи його до виконання дій; їх можна розглядати як дві сторони одного явища.

Мотивація активізує професійний та особистісний розвиток працівників, людина прагне більшого порівняно з тим, що є у неї зараз. Стимулювання активізує роботу людей у межах діяльності організації та посади, що змушує діяти людей на користь організації.

Нематеріальна мотивація не орієнтована на використання грошових засобів або винагород у матеріальній формі, але вона враховує психологічні особливості колективу загалом та конкретних працівників усередині нього. У такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника. Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному працівникові.

Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або не

виявити ефект для деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила та підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

В межах кваліфікаційної роботи було досліджено організацію мотивації лінії магазинів «Eva», її діяльність можна вважати ефективною. SWOT-аналіз лінії магазинів «Eva» дав змогу виділити сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози.

Згідно з результатами аналізу мотивації працівників основними недоліками є: відсутність норм та нормативів, що регламентують організацію праці погодинно; відсутність системи преміювання та доплат; залежність заробітної плати працівника лише від кількості відпрацьованого часу, а й від результатів роботи.

До основних завдань системи мотивації можна віднести: залучення нових перспективних кадрів; зниження плинності кадрів у компанії; зближення інтересів організації та працівника; підвищення продуктивності та загальної ефективності праці. Необхідно вдосконалити різні види нематеріальної мотивації. Для цього необхідно здійснити наступні кроки: підготовка і перепідготовка керівництва; створення програми соціальної політики організації, що містить додаткове навчання, культурно-масові заходи; створення підсистеми морального стимулювання. Також необхідно обрати систему матеріальної оплати праці: бонуси, премії, премії за результатами атестації тощо. Реалізація цих заходів дозволить, підвищити мотивацію персоналу, а також фінансові результати діяльності товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. *Управління персоналом : навч. посіб.* Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Ареф'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник.* Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 4. Ч. 3. С. 223–227.
5. Білецька І. М., Кутинська А. В. Мотивація персоналу: основні завдання та методи : збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди глобальної та національної економіки», 23 травня 2019 р. Івано-Франківськ : НАІР, 2019. С. 234–235.
6. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. С. 133–138.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
8. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. *Менеджмент персоналу.* Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
9. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2016. Вип. 2 (48). С. 191–194.
10. Іванина В. В., Надвиничний С. А. Етапи схеми мотиваційного процесу. Сучасні тренди інноваційного розвитку : збірник тез доповідей

науково-практичної конференції, 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 222–224.

11. Іванина В. В., Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. *Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України* : збірник тез доповідей науково-практичної конференції, 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 287–288.

12. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 80–83.

13. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

14. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf (дата звернення: 20.01.2024).

15. Лінія магазинів EVA. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_\(%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_(%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2)) (дата звернення: 20.01.2023).

16. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 375-383.

17. Технології управління персоналом : монографія. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

18. ТОВ «РУШ» URL: <https://vkursi.pro/card/tov-rush-32007740> (дата звернення: 20.01.2024).

19. Фінансовий звіт за 2020-2021 рр. ТОВ «РУШ» URL: https://clarity-project.info/edr/32007740/finances?current_year=2021 (дата звернення: 20.01.2024).

20. Чернишова Л. І., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.