

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій і адміністрування
Група	6.03.073.010.18.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення системи мотивації продавців-
консультантів торговельного підприємства»**

Виконала: студентка Аделіна КАЙНОГА

Керівник: д.е.н., професор Олена ЯСТРЕМСЬКА

Рецензент: директор
ТОВ «Інтертоп Україна» магазину «Kiko Milano - 1»
Анастасія НЕХОДА

Харків – 2022

РЕФЕРАТ

Дипломна робота складається з 60 сторінок основного тексту; 3 таблиць; 1 рисунка; 42 джерел літератури, розміщених на 56-60 сторінках; 1 додаток.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних основ з питання мотивування працівників, дослідженні існуючої системи мотивації на підприємстві та розробці практичних рекомендацій з її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес мотивування персоналу.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні підходи для вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема продавців-консультантів підприємства ТОВ «Інтертоп Україна» магазину «Kiko Milano - 1» як досліджуваного підприємства.

У розділі 1 дипломної роботи досліджено існуючі визначення різних вчених щодо поняття «мотивація»; визначено складові системи мотивації та її функції; наведено методи стимулювання працівників.

У розділі 2 проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» магазину «Kiko Milano - 1»; виявлено стан мотиваційної системи продавців-консультантів.

У розділі 3 було визначено напрями, що потребують удосконалення; наведено пропозиції з покращення матеріальної та нематеріальної систем мотивації та обґрунтовано економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація, стимул, продуктивність, потреби, оплата праці, нематеріальне стимулювання, продавці-консультанти, торговельне підприємство.

Рік виконання роботи 2022 р.

Рік захисту 2022 р.

ABSTRACT

Thesis consists of 60 pages main text; 3 tables; 1 drawing; 42 sources of literature, placed on 56-60 pages; 1 application.

The purpose of the work is to generalize the theoretical foundations of employee motivation, study the existing system of motivation in the enterprise and develop practical recommendations for improvement.

The object of the study is the process of motivating staff.

The subject of the research are theoretical and practical approaches to improving the motivation system of the personnel, in particular sales consultants of the company "Intertop Ukraine" the store "Kiko Milano - 1" as a researched enterprise.

Section 1 of the thesis examines the existing definitions of various scholars on the concept of "motivation"; the components of the motivation system and its functions are determined; methods of stimulating employees are given.

In Section 2, a comprehensive analysis of the activities of LLC "Intertop Ukraine" store "Kiko Milano - 1" was done; the state of the motivational system of sales consultants was revealed.

Section 3 identified areas for improvement; proposals for improving the material and intangible motivation systems are given and the economic and social efficiency of the proposed measures is substantiated.

Key words: motivation, incentive, productivity, needs, wages, intangible incentives, sales consultants, trading company.

Year of work performance 2022.

Year of protection 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Сутність та зміст поняття «мотивація»	9
1.2. Методичні підходи до мотивації персоналу	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» МАГАЗИНА «KIKO MILANO - 1»	22
2.1. Загальна характеристика підприємства	22
2.2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства	25
2.3. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	29
2.4. Аналіз мотиваційної системи на підприємстві	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОДАВЦІВ-КОНСУЛЬТАНТІВ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» МАГАЗИНА «KIKO MILANO - 1»	38
3.1. Основні шляхи удосконалення існуючої системи мотивування продавців-консультантів	38
3.2. Організаційні пропозиції з розробки та впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації продавців- консультантів	42
3.3. Оцінка соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Внаслідок зміни змісту праці в умовах широкої автоматизації та інформатизації виробництва, в результаті підвищення рівня освіти і соціальних очікувань працівників, підвищилося значення мотивації. Від співробітників потрібна творча ініціатива, зацікавленість у роботі і лояльне ставлення (прихильність до організації). Саме трудовий потенціал працівників дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяючи зростанню прибутків підприємства. Досягти цього можна лише завдяки ефективно побудованій системі мотивації. Гідний рівень оплати праці, місія та цінності компанії, комфортне робоче місце, демократичний стиль керівництва і справедлива система покарань і заохочень - те, що тримає співробітників у компанії та підвищує імідж роботодавця.

Методичні засади формування мотиваційних систем знайшли відображення у роботах А. Когдіна, Т. Болотських, Ю. Бондаренко, Е. Шалашової, Ю. Арифа, А. Снегірьова, В. Кабанова, А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Врума, А. Сафейкіна, А. Захарова, Е. Сурікова, Н. Молочникова та ін.

Актуальність обраної проблеми дослідження обумовлена тим, що вдосконалення процесу мотивації персоналу і підвищення кадрового потенціалу організації нерозривно пов'язані. Застосування практично різних методик підвищення мотивації персоналу для підприємства підвищує його соціально-економічну ефективність. Актуальність зазначених проблем, їх теоретична важливість, практична значущість для підвищення ефективного мотивування персоналу обумовили вибір теми роботи, постановку її мети і завдань, а також логіку дослідження.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних основ з питання мотивування працівників, дослідженні існуючої системи мотивації на підприємстві та розробленні практичних рекомендацій з її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети роботи було визначено такі завдання:

- дослідити визначення поняття «мотивація»;
- визначити підсистеми та функції системи мотивації;
- виділити існуючі методи мотивування персоналу;
- визначити основні напрямки та особливості діяльності бази практики – ТОВ «Інтертоп Україна» магазину «Kiko Milano - 1»;
- дослідити особливості зовнішнього середовища підприємства;
- охарактеризувати стан конкуренції у галузі та надати характеристику підприємств-конкурентів;
- визначити стан внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізувати техніко-економічні показники діяльності та існуючу систему стимулювання на підприємстві;
- визначити основні шляхи удосконалення методів мотивування продавців-консультантів;
- розробити організаційні пропозиції з управління матеріальною та нематеріальною системами стимулювання праці;
- обґрунтувати потребу в запропонованих пропозиціях;
- виявити економічну та соціальну ефективність використання розроблених заходів з огляду потенційного впливу на підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес мотивування персоналу.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема продавців-консультантів підприємства ТОВ «Інтертоп Україна» магазину «Kiko Milano - 1» як досліджуваного підприємства.

Основними методами, які було використано, є теоретичний та критичний аналіз літератури теми дослідження; порівняння та узагальнення отриманої інформації, зокрема для визначення поняття «мотивація»; синтез, а саме: обробка та систематизація даних про методи управління мотивацією персоналу підприємства (при розробці оптимальної системи стимулювання на основі класичних і сучасних теорій мотивації); метод анкетування (для

дослідження існуючих настроїв продавців-консультантів); економіко-математичні методи (при оцінюванні ефективності роботи персоналу та підприємства загалом).

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, тематичні дослідження), тематичні публікації в періодичній пресі, інформація мережі Internet, внутрішня звітність підприємства.

За темою дипломної роботи опубліковано 2 тези доповідей на міжнародних конференціях, що наведено в додатку А.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та зміст поняття «мотивація»

Сучасне суспільство характеризується жорстокою ринковою конкуренцією, в зв'язку з чим наявність висококваліфікованого персоналу розглядається як провідний чинник успішної діяльності підприємства. Однак, навіть якщо в компанії є працівники з відповідним рівнем освіти, кваліфікацією і досвідом, це не є гарантією ефективного вирішення завдань. Важливу роль в даному випадку буде грати наявність у персоналу мотивації до трудової діяльності.

Мотивуючи співробітників, керівники прагнуть [25]:

утримати постійний штат;

мінімізувати кількість звільнених (усунути «плинність кадрів»). Якщо працівники знатимуть, що тут їм пропонують кращі умови, ніж у конкурентів, вони не підуть.

позначити цілі та орієнтувати персонал на досягнення результатів у задані терміни;

виявити та заслужено нагородити найкращих співробітників;

зацікавити та залучити цінні кадри;

здійснювати контроль за виплатами заробітної плати, премій та бонусів.

Сучасні власники і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на роботу конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі, які, в свою чергу, можуть бути зовнішніми та внутрішніми [36].

Внутрішня мотивація виходить зсередини працівника. Активній людині не потрібні зовнішні стимули, щоб працювати на результат. Сама дія

спонукає людину продовжити цю діяльність. Таким чином, внутрішня мотивація полягає у виконанні самої дії. Якими б не були її власні мотиви, людина, зацікавлена в цьому конкретному занятті, може розважатися або просто цікавитися яким буде результат.

У співробітників часто вже є внутрішня мотивація до своєї роботи. Наріжними моментами внутрішньої мотивації є: очікування успіху, цікавість, позитивні емоції по відношенню до роботи як стимул.

Зовнішня мотивація означає надання зовнішніх стимулів для виконання дії. Розрізняють позитивні стимули, тобто нагороди, і негативні стимули, тобто покарання. Чи справді ці стимули призводять до мотивованих дій залежить від того, чи реагує людина на них. Крім того, стимули повинні бути адаптовані до індивідууму. Людина, про яку йде мова, повинна вміти розпізнавати стимули як цінні.

Підкріплення зовнішніми стимулами може статися тільки на короткий час. Той, хто намагається мотивувати співробітників бонусами, побачить, що їхня поведінка зміниться тільки на короткий час. Чому співробітник часто приходиться занадто пізно? У людини, ймовірно, відсутня внутрішня мотивація. Це трапляється, коли не задовольняються деякі базові потреби.

Зовнішня мотивація - це засіб впливу, який начальство і менеджмент можуть активно використовувати для посилення внутрішньої мотивації своїх співробітників. Фахівці з мотивації співробітників припускають, що відсутність внутрішньої мотивації в більшості випадків є результатом помилок в стилі мотивування керівництва. Головне у мотивації – її нерозривний зв'язок із потребами людини. Людина прагне знизити напруження, що виражається у стані занепокоєння і тривоги, яке виникає у неї, коли вона відчуває необхідність (не завжди усвідомлювану) у задоволенні будь-якої потреби (біологічної чи соціальної).

Різні вітчизняні та зарубіжні автори дають визначення терміна «мотивація», виходячи зі своєї точки зору, вкладаючи в це поняття різний економічний зміст та спираючись на різні мотиваційні чинники. Дані

визначення не відбивають суть самих процесів і не є повними. Неповнота полягає в невизначеності суб'єкта, який здійснює процес мотивації, і конкретних способів впливу на індивіда.

Проаналізувавши ці визначення, ми виділили спільне, за чим їх можна поєднати в три групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз різних визначень терміну «мотивація»

Номер за порядком групи визначення поняття мотивації	Визначення поняття науковцями	Узагальнення визначення за групою
1	2	3
1	<p>Рассадін вважає, що мотивація являє собою процес стимулювання співробітників підприємства до продуктивної діяльності. Метою цього процесу є задоволення власних інтересів і потреб найманих працівників, і досягнення цілей організації [33, с.54].</p> <p>Для [37, с.104] Сорочайкіна мотивація являє собою процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їх власних потреб, інтересів в поєднанні з досягненням цілей організації.</p> <p>Б.М. Генкін розглядає мотивацію - як спонукання людини або організації до зміни їх станів [8].</p> <p>Під мотивацією розуміється процес, механізм, дії з боку держави, органів управління підприємством і т.д., які спонукають кого-небудь (окрему людину або групу людей) до діяльності для досягнення конкретних цілей і результатів [28, с.152].</p> <p>В.М. Маслово: «Мотивацію праці можна визначити, як спонукання людини до трудової діяльності, засноване на задоволенні важливих її потреб, задля досягнення особистих цілей чи цілей організації» [10].</p> <p>С.М. Ковтун, вважаючи мотивацію процесом спонукання людини до діяльності в ім'я досягнення певних цілей, уточнює, що «мотивація працівників означає також вміння досягати розуміння, сприйняття та освоєння ними цілей організації. У цьому випадку необхідні для організації дії працівників будуть високомотивованими, а результати праці – високими [38, с.542].</p> <p>З погляду А.І. Турчинова, мотивація є «процес спонукання людини за допомогою зовнішніх і внутрішніх особистісних факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей» [38, с.543].</p>	<p>У цих визначеннях під мотивацією авторами розуміється процес спонукання людини до ефективної трудової діяльності, що сприятиме досягненню цілей організації.</p>

Продовження табл. 1.1

1	2	1
2	<p>Відповідно до Віханського О.С. і Наумової А.І. «Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей» [18, с.43].</p> <p>А.П. Волгін - як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі, форми, ступінь інтенсивності діяльності, рівень витрати зусиль, старання, сумлінності, наполегливості і надають їй спрямованість, орієнтацію на досягнення певних цілей [7].</p> <p>Мотивація працівника до виконання роботи складається з спонукань впливів і стимулів - свідомих і несвідомих, які викликають у працівника прагнення домогтися певних цілей [11, с.90].</p> <p>На думку В.М. Федосєєва, мотивація є не що інше, як «сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (мотивів), які спонукають людину до діяльності для досягнення поставлених дій» [38, с.543].</p> <p>А Я. Кібанов: «Мотивація – це внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів» [12].</p>	<p>Дані автори трактують поняття мотивація передусім як сукупність внутрішніх сил індивіда і зовнішніх, вкладених у підвищення ефективності прикладених зусиль задля досягнення певних цілей.</p>
3	<p>Мотивація - це внутрішній стан людини, пов'язаний з потребами, який активізує, стимулює і направляє її дії до поставленої мети [22, с.20].</p> <p>Деякі фахівці визначають мотивацію, як процес, що починається з фізіологічної або психологічної нестачі або потреби, яка активізує поведінку або створює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або винагороди [39, с.94]</p> <p>В.В. Травін: «Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити свої потреби у вигляді трудової діяльності» [38, с.542].</p> <p>З погляду Р.А. Долженко, трудова мотивація є «процес вибору людиною того чи іншого типу трудової поведінки, обумовленого впливом потреб і пов'язаного з їх задоволеннями очікувань, що призводить до орієнтації на досягнення певних цілей» [38, с.544].</p>	<p>У цій групі автора визначають мотивацію як поведінку людини, яка формується під впливом потреби і спрямована на трудову діяльність, здатну задовольнити її.</p>

Таким чином, з табл.1.1 можна зробити висновок, що автори поділяються на тих, хто визначає мотивацію як зовнішнє спонукання; як

сукупність зовнішнього та внутрішнього впливу та як поведінку людини, яка формується під впливом потреби.

Для усунення неоднозначності тлумачення поняття «мотивація» ми пропонуємо під мотивацією розуміти сукупність процесів внутрішнього бажання співробітника до задоволення власних потреб і створення зовнішніх стимулів менеджментом підприємства для ефективної діяльності робітників задля досягнення особистих цілей працівника і цілей організації.

Підсумовуючи вищевикладене, варто виділити те, що загалом під мотивацією розуміється система мотиваційного управління як процес зовнішнього та внутрішнього спонукання себе і інших економічних суб'єктів до певної діяльності, для досягнення цілей організації та задоволення особистих потреб через трудову діяльність.

1.2. Методичні підходи до мотивації персоналу

Система мотивування праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні розвитком сучасного підприємства, адже створює такі умови праці для кожного працівника, які дозволять йому максимально використати свій трудовий потенціал. Від цього залежить реалізація цілей та завдань підприємства.

Об'єктом мотивації є окремі особистості або група людей, яку можна об'єднати в структурний підрозділ певного рівня та на який спрямовано мотиваційний вплив.

Суб'єктом мотивації є управлінський апарат, що займається питанням мотивації на підприємстві: визначає методи та особливості мотиваційного впливу.

Система мотивації складається з таких підсистем: функціональні та забезпечуючі.

До функціональних підсистем відноситься: планування, облік, аналіз та регулювання (оперативне управління), фінансове регулювання, контроль, адже різні категорії персоналу, об'єднані за певними ознаками, вимагають

різного мотиваційного підходу завдяки відмінностям в посадових повноваженнях, кінцевих результатах роботи та умовах праці.

До забезпечуючих підсистем відноситься: інформаційне забезпечення, що полягає у сучасному формуванні, передачі та генеруванні достовірної інформації для прийняття управлінських рішень; технічне забезпечення - сукупність технічних засобів, завдяки яким діють функціональні підсистеми; програмне забезпечення, що включає сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів та програм для реалізації цілей та завдань мотиваційної системи; організаційне забезпечення - сукупність засобів, що регламентують методи мотивації працівників у процесі роботи; правове забезпечення - сукупність правових норм, на яких базується створення системи мотивації.

Система мотивації має такі функції [40]: спонукальна, функція вибору напряму дії, пояснювальна, підтримуюча, регулятивна, комунікативна, соціалізуюча, контролююча, коригуюча. Функції мотивації полягають у наданні впливу на окрему людину або трудовий колектив з метою створення спонукальних мотивів до більш ефективної праці. Така дія підвищує ефективність менеджменту, а результатом буде бездоганне виконання роботи персоналом відповідно до прийнятих управлінських рішень.

Керівництву необхідно пристосовувати систему мотивації до зовнішніх умов, виявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації. Загальна корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість системи мотивації праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Крім того, стратегії мотивації праці повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності та переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

У забезпеченні управління персоналом основну роль відіграють методи мотивації. Як показують дослідження, методи мотивації персоналу – це сукупність способів і прийомів стимулювання працівників для досягнення

певних цілей підприємства, що діють на основі узгодження цілей працівників та цілей підприємства шляхом регулярного дослідження мотивів праці. Вони засновані на дії закономірностей і законів управління та передбачають використання різних прийомів впливу на персонал щоб активізувати його діяльність [19].

При застосуванні керівниками підприємств стандартних методів мотивації співробітників у вигляді тільки фіксованої оплати праці працівник не зацікавлений працювати ефективно, на результат. Організації з неефективною системою мотивації нерідко досягають тимчасових успіхів, проте в довгостроковій перспективі на конкурентному ринку вони програють за рахунок плинності кваліфікованих кадрів, слабого взаємозв'язку між інтересами організації та її співробітників, напружених внутрішніх відносин. Одним із головних завдань керівництва кожного підприємства є пошук, розробка і впровадження такої системи мотивації персоналу, при якій кожен співробітник, незалежно від його положення в ієрархічній структурі підприємства, буде зацікавлений в отриманні високого особистого результату, що відіб'ється і на результаті роботи підприємства в цілому.

З метою активізації діяльності керівництво впливає на персонал за допомогою економічних та неекономічних методів управління мотивацією, що визначають ступінь довіри між співробітниками, ймовірність появи конфліктів, характер взаємовідносин персоналу та керівництва. Насправді ці методи застосовуються як цілісна система, надаючи на дії працівників синергетичний ефект, проте розглянемо особливості кожного окремо.

Методи матеріального заохочення орієнтуються на матеріальні мотиви персоналу: прагнення певного рівня добробуту, достатку. Вони можуть бути прямими або опосередкованими, що полегшують отримання прямих. До прямих економічних методів відносяться: відрядна оплата, погодинна оплата, плата за відсутність прогулів, оплата лікарняних, страхування життя та здоров'я, пенсійне забезпечення.

До непрямих відносять: пільгове харчування, доплати за стаж роботи, пільгове користування житлом чи транспортом, оплата дитячих установ, фінансування програм фізичного оздоровлення.

Існує також три загальні "економічні правила" мотивування [15]. Перше: розмір премій як одного з найпоширеніших засобів мотивування не повинен бути меншим за 30% заробітної плати. Інше: ефективність економічних методів різко зростає при їх поєднанні з іншими - перш за все, соціально-психологічними методами мотивування. Наприклад, премія, що нарахована додатково до заробітної плати і видана окремо, буде незрівнянно менш ефективною в порівнянні з публічною процедурою її вручення, скажімо, в урочистій обстановці. Третє: слід уникати помилки "надто далеких матеріальних вигод". Наприклад, метод відрахування до пенсійного фонду практично не впливає на потокову мотивацію.

Система матеріальної мотивації має будуватись на принципі індивідуальності винагород, бо кожен з працівників зацікавлений в постійному збільшенні своєї праці маючи на меті отримати вищу заробітну плату. У той же час, щоб отримати прибуток, що перевищує звичні обсяги, колектив повинен розуміти свою роль у формуванні підсумкового результату. Для ефективного виміру результатів та формуванню змінної частини оплати праці у 1980-х рр. була створена методика, названа Performance Management (PM). Вона перекладається як «управління результативністю», або система КРІ - оцінка досягнення мети.

Мета - це результат. Значить, система оцінок результатів (КРІ) - це і є оцінка та управління результативністю. Методика спрямована на оцінку не тільки результату, але і того, яким чином він був досягнутий, тобто на оцінку особистісних якостей співробітника.

Ключові показники ефективності (КРІ) представляють собою систему, що використовується для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як: залучення та утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат [23].

На практиці доведено, що застосування системи мотивації з використанням комплексних показників ефективності (КРІ) дозволяє збільшувати прибуток компаній від 10 до 30% [4].

Розрізняють різні КРІ. Ключові показники ефективності можна розділити на: запізнілі - відображають результати діяльності після закінчення періоду і випереджальні - дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченню [23].

Механізм виплат по КРІ наступний [21]:

обирається період преміювання (місяць, квартал, півріччя і т.д.);

для кожної посади розробляється перелік ключових показників ефективності;

для кожного пункту переліку на період преміювання встановлюються планові цільові і порогові «критичні» значення;

інформування про встановлені показники, їх цільові і порогові значення;

ступінь виконання кожного показника розраховується в кінці періоду преміювання шляхом співвідношення фактичних значень і планових [38].

Стандартна формула при матеріальному стимулюванні має вигляд:

$$ЗП = ФЧ + ПЧ, \quad (1.1)$$

де ЗП - заробітна плата працівника підприємства;

ФЧ - фіксована частина (оклад);

ПЧ - змінна частина (премія).

Формула розрахунку змінної частини заробітної плати із застосуванням коефіцієнта КРІ:

$$ПЧ = ППЧ * (ККРІ1 * ККРІ2 * ККРІ3), \quad (1.2)$$

де ППЧ - планова сума змінної частини;

ККРІ_i - поправочний коефіцієнт.

Формула для розрахунку заробітної плати співробітника має вигляд:

$$ЗП = ФЧ + ППЧ * (ККРІ1 * ККРІ2 * ККРІ3), \quad (1.3)$$

Вага того чи іншого показника може бути різною. Вага визначається виходячи з поставлених цілей (для підрозділу або конкретного працівника). У разі, якщо для кожного показника встановлено вагу, формула розрахунку заробітної плати:

$$ЗП = ФЧ + ППЧ * (ККРІ1 * ВКРІ1 + ККРІ2 * ВКРІ2 + ККРІ3 * ВКРІ3), \quad (1.4)$$

де ВКРІ - вага КРІ_{1,2,3}.

В кількості КРІ обмежень не існує. Вага визначається з урахуванням принципу необхідності. Показники, без яких неможливо досягти цілей, мають найбільшу вагу. За вагою показника можна визначити дії, на які компанія повинна робити основну ставку в доступній для огляду перспективі [4].

Однак слід пам'ятати про непостійний характер процесу мотивації за допомогою грошей. Після досягнення певного рівня добробуту чи в конкретних ситуаціях цей мотивуючий чинник має менший вплив на поведінку працівника. Підвищення заробітної плати - хороший спосіб мотивації персоналу, але його результативність не максимальна, бо є ймовірність, що співробітник, якому не подобається його робота через

відсутність розвитку або одноманітності, навіть за високої заробітної плати відмовиться від посади. Більше того, цей спосіб мотивації є витратним для підприємств. Молоде покоління нині розглядає роботу не лише як джерело доходу, а як місце, що дозволяє розвиватися, підвищувати кваліфікацію та реалізувати свій потенціал [9]. Тут допоможе система нематеріальних винагород та пільг, звичайно, за винятком випадків непомірних матеріальних амбіцій працівника.

Нематеріальна мотивація – це імідж управління персоналом, у якому застосовуються різні негрошові методи заохочення. Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії [37].

Кожна компанія може створювати та застосовувати власні способи нематеріального стимулювання персоналу. Набір інструментів, що мотивують, залежатиме від характеру колективу, специфіки роботи, стилю менеджменту. Розглянемо практичні методи нематеріального стимулювання праці персоналу підприємства, які використовують багато сучасних підприємств та потреби, які вони задовольняють.

Соціальна мотивація [41]. Цей тип мотивації доцільно використовувати з працівниками, що мають потребу у визнанні, впливовості та самореалізації, які прагнуть просування за кар'єрними сходами, зайняття високих посад тощо. Працівників, налаштованих на швидке кар'єрне просування, необхідно стимулювати даючи їм важливі доручення, залучати до управління та прийняття рішень. Складати плани кар'єрного зростання робітників (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного

рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи), забезпечувати можливість постійного підвищення кваліфікації.

Психологічна мотивація [41]. Визначальним фактором цього типу мотивації є спілкування, соціально-психологічний клімат всередині колективу, міжособистісна комунікація. Тут важливою є атмосфера в колективі. Можливість виражати свою точку зору, доносити свою думку, можливість вільної комунікації з колегами та керівництвом, а також дружні стосунки всередині робочої групи. У цьому допомагають такі методи мотивації, як корпоративні заходи, організація конкурсів і квестів серед усіх працівників; привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини). Природно, що в колективі з доброзичливими, приємними, дружніми відносинами працівники самореалізуються, не бояться ділитися роздумами та якісно виконують свою роботу, орієнтуючись на інших, адже безпосередньо задовольняється потреба в безпеці та захисті, соціальні потреби. Мотивована соціальними потребами людина розглядає свою працю як частинку діяльності всього колективу.

Моральна мотивація [41]. Така мотивація пов'язана із потребою в повазі та визнанні. Вона є ефективною для працівників, які потребують уваги до своєї якісної роботи, її результатів, хочуть аби колеги та керівництво цінували досягнення та успіхи індивідуума, що виражається у вигляді оголошення досягнень працівників, усної похвали, занесенні на дошку пошани і наданні різноманітних відзнак, почесних грамот, заохочень, наданні більшої свободи дій при поставлених завданнях.

Організаційна мотивація [41]. Така мотивація стосується зручності та якості робочого процесу, робочого місця та умов праці та задовольняє потребу працівників у комфорті. Організаційними стимулами можуть бути: технічне оснащення робочого місця (новітні комп'ютери і різна оргтехніка, нове обладнання, яке спрощує та полегшує процес трудової діяльності), виділення спеціального приміщення для відпочинку та проведення вільного часу, забезпечення транспорту до робочого місця і додому, харчування на

території підприємства, забезпечення гнучкого графіка, можливість працювати дистанційно, можливість додаткового заробітку, надання знижок на послуги/продукцію компанії [26].

Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності. У кожному конкретному випадку менеджери повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і інструментів, реалізація яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності.

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів щодо мотивування праці на підприємствах дали підставу стверджувати, що стратегія управління мотивацією персоналу виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу. Мотивація праці - це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. На перший план висувуються матеріальні методи мотивації, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні методи мотивування є другорядними. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до досягнення головної мети підприємства – максимально можливого прибутку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» МАГАЗИНА «KIKO MILANO - 1»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Показники економічної діяльності останніх років свідчать про те, що торговельна діяльність займає значне місце в національній економіці, яка великою мірою впливає на економічний розвиток держави. Нарівні з цим торгівля як цілісний кластер економічної системи реалізує ряд соціально-громадських функцій, сприяючи працевлаштуванню громадян та отриманню доходу, як населенням, так і державним апаратом, у вигляді податкових надходжень.

Базою практики було обрано магазин успішної компанії «Інтертоп Україна». Перший магазин було відкрито 1994 року. До 2002 року мережа Intertop зросла до 10-ти магазинів. Всі вони працювали в Києві і перш ніж розвивати мережу в регіонах, керуюча компанія запросила австрійських консультантів з Umdach для розробки стандартизованої концепції торгових об'єктів. Відповідно до розробленої концепції, магазин був розділений на зони, щоб споживач міг легко і швидко зорієнтуватися. Були продумані найдрібніші деталі, такі як: правильна висота полиць, напрямок руху покупців в торговому залі, наявність товарів «емоційного попиту» поблизу касових зон [1].

«Інтертоп Україна» — без перебільшення один із найінноваційних ритейлерів. Компанія першою почала вибудовувати омніканальні сценарії покупок, коли інші ритейлери ще навіть не замислювалися про це. Омніканальний підхід передбачає, що покупець в кожен момент свого «шляху до покупки» від вибору товару до його оплати і отримання має можливість обирати найбільш зручний для себе канал і проявляє лояльність до компанії в цілому.

Зараз під управлінням Intertop Ukraine більш ніж 140 магазинів і 15 мульти- та монобрендових мереж взуття і одягу, серед яких: Intertop, Armani Exchange, Emporio Armani, аутлети Intertop outlet і Birka, а також новинка 2019 року – культовий американський outdoor-бренд The North Face. Трохи пізніше компанія придбала дистриб'юторські права на бренд Кіко Мілано.

Марка Kiko Milano заснована у 1997 році в Мілані. З самого початку компанія ставила перед собою одну мету – виробництво професійної косметики з широким спектром макіяжу обличчя та доглядом за тілом за доступною ціною. Починали з базових продуктів - тіней, помад, тональних кремів - з великою палітрою кольорів. Сьогодні асортимент Kiko виріс до 1400 найменувань. Вони оперативно реагують на модні тренди, випускаючи близько 400-700 нових виробів щорічно [13].

Косметика виробляється з дотриманням трьох критеріїв: натуральність та якість, привабливий зовнішній вигляд та турбота про клієнта. Сьогодні вся професійна італійська косметика містить у собі натуральні компоненти. Косметика не тестується на тваринах, не містить парабенів, токсичних речовин і пластикових частинок, що не розкладаються, в скрабах, які, потрапляючи в стічні труби, забруднюють океани. Всі засоби гіпоалергенні. Рослини збираються у екологічно чистих районах країни.

Варто зазначити, що магазини бренду Kiko Milano стали першими магазинами косметики в портфелі компанії. Це бренд зі світовою репутацією, на який на українському ринку чекали вже дуже давно.

Для ефективної роботи організації з метою управлінського обліку була затверджена організаційна структура. Вона встановлює кількісний та якісний склад організації та схематично відображає порядок їх взаємодії між собою.

Організаційна структура (оргструктура) підприємства – це певна структурна схема, що є основою розподілу функцій серед людей, у цій структурі. Щоб уникнути плутанини та конфліктів, має бути порядок поділу повноважень та обов'язків для кожного підрозділу та людини.

Компанія Intertop для ефективного керування всіма магазинами використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Виділяються підрозділи за видами діяльності зі своїм набором функцій (як у функціональній структурі). При цьому формується ієрархія служб. Управління йде за допомогою вертикальних зв'язків.

Проте, в аналізованому підрозділі, магазині «Kiko Milano - 1» саме лінійне підпорядкування (рис. 1.1). Організаційна структура є ієрархічними сходами, в яких відносини будуються за принципом багаторівневого управління «зверху-вниз». Працівниками магазину є: директор, старший продавець, продавці-консультанти, касири, приймальник товару.

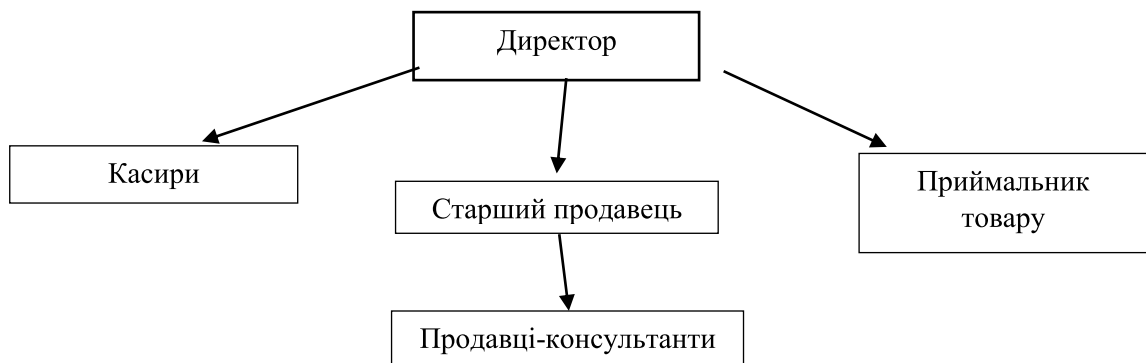


Рис 2.1 Організаційна структура магазину «Kiko Milano - 1»

Оскільки магазин малий і кількість працівників невелика, то така організація праці є прийнятною для підприємства і виконує покладені на неї функції.

В обов'язки директора магазину входить тільки виконання адміністративних функцій, як це прийнято в великих торгових мережах.

Директору безпосередньо підпорядковується старший продавець, в обов'язки якого входить надавати допомогу в роботі стажерам та продавцям; проводити навчання стажерів за дорученням директора; уживати заходи по запобіганню і ліквідації конфліктних ситуацій і т.д.

Старшому продавцю підпорядковуються продавці-консультанти, в обов'язки яких входить стежити та підтримувати чистоту та порядок на торговій точці; стежити за відповідністю цін; інформувати покупців з питань призначення, використання, якості товарів; розповідати про правила догляду за товарами, про наявність взаємозамінних, нових і супутніх товарів; здійснювати підрахунок вартості покупки за потреби; проводити розрахунок з покупцем, якщо касир відсутній на робочому місці.

Безпосередньо директору підпорядковуються касири, в обов'язки яких входить: обслуговування клієнтів магазину; ведення касової документації та облік видаткових коштів; здавання грошей з каси інкасаторам і т.д.

Безпосередньо директору також підпорядковується приймальник товару. До його обов'язків входить: прийом товарів; перевірка цілісності упаковки, наявності ярликів та маркування; здійснення кількісного приймання товарів, що надходять на склад; підготовка товарів до інвентаризації; перевірка терміну придатності товарів.

Таким чином, можемо зробити висновки, що компанія «Інтретоп Україна» - ефективне, що йде в ногу з часом, підприємство, яке впроваджує інновації в розвиток, приділяє увагу онлайн-сегменту торгівлі, що набуває все більшої популярності, а магазини бренду Kiko Milano довгоочікувані на українському ринку.

2.2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства

В даний час у сегменті декоративної косметики спостерігається різноманіття запропонованої продукції, відбувається затоварення ринку. Все більше загострюється конкуренція між магазинами в результаті боротьби за покупця. Кожен з покупців має можливість обрати товар, який би повністю відповідав його вимогам та задовольняв його споживчі потреби.

Економіка торговельного підприємства залежить від зовнішнього оточення. Під зовнішнім середовищем слід розуміти всі умови і чинники, які виникають незалежно від діяльності підприємств, але впливають на стан його

внутрішнього середовища і які необхідно враховувати. Більш детально вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність торгового підприємства було розглянуто в публікації, що наведено в додатку А.

Найбільш актуальною є класифікація, яка розділяє фактори на прямі і непрямі. Їх слід враховувати для полегшення оцінки впливу зовнішніх умов на торговельну організацію.

Перша група факторів зовнішнього середовища - макросередовище, або загальне середовище. Вона надає на фірму непрямий вплив і включає [6]:

Економічні чинники, що дозволяють зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси на макрорівні. Зростання рівня життя та доходів споживачів призводить до зростання покупок та позитивно впливає на діяльність досліджуваного підприємства. Але водночас зростають вимоги, які пред'являються покупцями до процесу здійснення покупки, які необхідно враховувати у своїй діяльності.

Правове поле – закони, правові норми, нормативні акти та рамки економічних відносин. Дає торговому підприємству можливість визначити собі допустимі межі дій у відносинах з іншими суб'єктами та прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Політична ситуація, що дає уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та політики на ринку споживчих товарів.

Соціально-демографічна компонента впливає на загальні тенденції попиту та формування споживчих переваг.

Друга група факторів зовнішнього середовища – мікросередовище. Торгове підприємство може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з мікросередовищем, тобто, сили, явища та фактори мікросередовища підконтрольні торговій фірмі. Розглянемо їх докладніше [6].

Покупці. Працюючи на ринку, роздрібне торгове підприємство має орієнтуватися на цільовий сегмент (однорідну групу покупців). Цільова аудиторія бренду – дівчата, які доглядають за своєю зовнішністю, у віці від 20 до 45 років, обирають для себе якісний товар за відповідну ціну,

підключаються про навколишнє середовище та цінують якісну консультацію під час вибору позицій в офлайн магазині.

Постачальники. Управляючі підприємством стверджують [13] “Ми працюємо з найкращими постачальниками, і вони цінують, що ми даємо їм можливість розвиватися, креативити, запроваджувати з нашою підтримкою нові технології (і потім пропонувати їх іншим косметичним компаніям)”.

Маркетингові посередники – це фірми, що допомагають компанії в просуванні (ЗМІ та інші учасники рекламного ринку), збутті та розповсюдженні товарів серед клієнтури (торгові посередники, фірми-фахівці з організації товароруку (логістичні та експедиційні фірми), агенції з надання маркетингових послуг, кредитно - фінансові установи).

Конкуренти. У разі насиченого конкурентного ринку головне — задовольнити покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Якщо підприємець неспроможний вистояти у конкурентній боротьбі, слід або переорієнтуватися в інший сегмент покупців, або змінити напрям своєї діяльності.

Косметичний ринок України – це динамічна індустрія, стрімке зростання темпів якої пояснюється появою за останній рік багатьох продуктів із країн Західної Європи та Америки. Налагоджена логістика між цими країнами дала поштовх виходу на український ринок професійної та преміальної косметики для різного віку та потреб.

Для того, щоб розуміти конкурентоспроможність магазину, необхідно вивчити підприємства, які працюють із тією самою концепцією, що й досліджуваний. Серед монобрендових магазинів конкурентами є: NYX Professional Makeup; Inglot; Mac Cosmetics. Розглянемо кожен із них.

NYX Professional Makeup [3] – широко відомий американський бренд професійної декоративної косметики. Косметика NYX як бренд активно бере участь у професійних виставках візажистів, співпрацює зі школами макіяжу та загалом має великий вплив на beauty-індустрію. Позитивні риси обох

підприємств (NYX та Kiko Milano) збігаються, наприклад, такі як: цінова політика; безпека для тварин; якість продукції; різноманітність.

MAC [2] – відомий канадський бренд професійної студійної косметики. MAC затвердила себе на ринку як «королева веселки» – її творці ставили акцент на максимальній різноманітності кольорів. З мінусів косметики MAC б'юті-редактори та косметологи вказують наявність потенційно дратівливих інгредієнтів у продуктах, громіздкий асортимент та високі ціни (останній фактор багато хто вже зміг оцінити самостійно).

Цікаво, що і MAC і NYX орієнтуються більше на професійних візажистів, тоді як Kiko Milano на звичайних покупців.

Inglot [20] – відома польська компанія-виробник професійної декоративної косметики, заснована у 1983 році. Відмінною особливістю косметики INGLOT є те, що фірма пропонує більш ніж демократичні ціни. Досягається це завдяки тому, що компанія майже не витрачає гроші на рекламу і просування свого бренду, вважаючи, що висока якість продукції і низькі ціни самі зроблять косметиці ім'я, однак у сучасному світі цього не достатньо, постійно виникають нові товари, що забирають клієнтів у Inglot. Kiko Milano відрізняється від Inglot лімітованістю колекцій та позиціонуванням. Досліджуване підприємство наголошує на модних тенденціях і бажаннях споживача, які визначає безпосередньо через продажі в магазинах.

На українському ринку Kiko Milano з'явилося зовсім недавно і це приваблює покупців, адже їм цікаво спробувати щось нове, познайомитись із брендом. Завдяки лімітованості колекцій інтерес покупців підтримується, а якісна консультація, акуратний вигляд тестерів, продукція бренду, якісне ведення соціальних мереж також роблять покупців постійними.

Не можна залишити без уваги онлайн-сегмент косметики. Однак даний канал продажів має певні недоліки, які особливо відчужаються в сегменті декоративної косметики, так як текстуру, колір, аромат не оцінити при замовленні на сайті, що робить фізичні магазини більш привабливими

для споживачів. Але якщо продукція добре знайома, улюблені відтінки можна замовити на магазини компанії і доставка буде безкоштовною, або на пошту – за тарифами.

Також не варто забувати про те, що досвід спілкування з професійними консультантами та можливість подивитись на продукцію, спробувати на дотик, оцінити якість, насолодитись можливістю вибору – неможливо порівняти з придбанням онлайн, особливо декоративної косметики.

Тож, підсумовуючи вищевказане, можемо точно сказати, що Kiko Milano це бренд професійної, конкурентоздатної косметики, що обов'язково завоює лояльність українських покупців.

2.3. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Внутрішнє середовище підприємства визначають технічні та організаційні умови роботи підприємства та є результатом управлінських рішень. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін його діяльності. Інформація про внутрішнє середовище необхідна для того, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на який підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставленої мети; аналіз внутрішнього середовища дозволяє краще усвідомити цілі та завдання організації. Одночасно треба знати і слабкі місця, які можуть посилити зовнішню загрозу та небезпеку.

Основними елементами внутрішнього середовища підприємства є [5]:

управління операціями: номенклатура продукції, рівень запасів, швидкість їх використання;

персонал: структура, кваліфікація, продуктивність праці, плинність кадрів, вартість робочої сили, інтереси та потреби працівників;

організація управління: організаційна структура, методи управління, рівень менеджменту, кваліфікація, здібності та інтереси вищого керівництва;

маркетинг, що охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції, у тому числі: вироблені товари, частка ринку, канали розподілу та збуту продукції, маркетинговий бюджет та його виконання, маркетингові плани та програми, стимулювання збуту, реклама, ціноутворення;

фінанси – свого роду дзеркало, у якому відбивається вся виробничо-господарська діяльність підприємства (фінансовий аналіз дозволяє розкрити та оцінити джерела проблем на якісному та кількісному рівні);

фактори служби роботи з покупцями: методи отримання споживчого внеску на покращення продукту; відповідність гарантій та гарантійної політики; якість споживчої освіти та виховання. Менеджери вважають, що служба роботи з клієнтами – важлива діяльність підприємства, що включає навчання клієнтів, ввічливість та швидкий відгук на запити та скарги;

культура та імідж підприємства: високий імідж підприємства дає змогу залучити працівників високої кваліфікації, стимулювати споживачів до купівлі товарів тощо.

Аналіз техніко-економічних показників дозволить побачити реальне відображення результату діяльності підприємства, він проводиться за два роки (звітний та попередній) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			попередній рік	звітний рік	в абс. виразі (+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг товарної продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	7610	8500	890	11,70
3	Виручка від реалізації продукції без ПДВ в діючих цінах	тис. грн.	6720	7350	630	9,38
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4520	5100	580	12,83
5	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	15	16	1	6,67
	в тому числі за категоріями:					
5.1	основні робітники	осіб	13	14	1	7,69

5.2	адміністративно-управлінський персонал	осіб	2	2	0	0,00
6	чисельність на початок періоду	осіб	14	16	2	14,29
7	прийнято працівників	осіб	4	3		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
8	вибуло працівників	осіб	2	3		
	в тому числі	осіб				
8.1	з причин скорочення штатів	осіб				
8.2	за власним бажанням	осіб	1	3		
8.3	за порушення трудової дисципліни	осіб	1			
9	Чисельність на кінець періоду	осіб	16	16	0	0
10	Фонд оплати праці	тис. грн.	2340	2550	210	8,97
11	Фонд робочого часу	год.	24960	26880	1920	7,69
12	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3090	3400	310	10,03

Рівень зміни показників в порівнянні з попереднім роком в абсолютному виразі дорівнює:

$$\Delta ВП = Зф - Зб, \quad (2.1)$$

де $\Delta ВП$ – виконання плану в абсолютному виразі;

$Зф$ – фактичне значення показника;

$Зб$ – базове значення показника.

Темп зміни показників у відсотках розраховується за наступною формулою:

$$ТР = \frac{Зф}{Зб} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де $ТР$ – темп зростання, %.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства необхідно розрахувати наступні показники: продуктивність та рентабельність.

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів. Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю проданих товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво та реалізацію. Продуктивність праці визначається за наступною формулою:

$$ПП = \frac{V}{Ч}, \quad (2.3)$$

де ПП – продуктивність праці, тис.грн./особу;

V – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

Ч – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Розрахуємо продуктивність праці в попередньому році:

$$ПП = \frac{6720}{15} = 448;$$

Розрахуємо продуктивність праці в звітньому році:

$$ПП = \frac{7350}{16} = 459,38;$$

Таким чином, відхилення у звітньому році, в порівнянні з попереднім складе 11,38 тис.грн, що означає, що продуктивність зросла на 2,5%.

Рентабельність продажів (ROS, від англ. Return on Sales) [34] – дуже важливий показник, який відбиває частку прибутку на загальній сумі

виручки (обігу). Найчастіше у розрахунку використовується прибуток до сплати податків – операційний прибуток. Це є обґрунтовано, оскільки величина податків перебуває у прямому зв'язку з ефективністю діяльності, а рентабельність, насамперед, показник економічного ефекта. Але може застосовуватися і рентабельність із чистого прибутку. Це дозволяє краще уявити реальну вигоду від продажу.

Відповідно, загальна рентабельність продажів розраховується за такою формулою:

$$Pn = \frac{ВП}{В} \times 100\%; \quad (2.4)$$

де Рп – загальна рентабельність продаж;

ВП – валовий прибуток;

В – виручка.

Отже, рентабельність продаж у попередньому році складає:

$$ПП = \frac{3090}{6720} \times 100\% = 46\%$$

Отже, рентабельність продаж у звітньому році складає:

$$ПП = \frac{3400}{7350} \times 100\% = 46,3\%$$

За наведеними розрахунками можемо зробити висновки, що спостерігається незначний ріст продуктивності праці в порівнянні з попереднім роком, проте є над чим працювати. Рентабельність в порівнянні з

попереднім роком значно не зросла, проте знаходиться на стабільно високому рівні, що дозволяє отриманий прибуток спрямовувати на розвиток та покращення внутрішнього середовища підприємства, зокрема на покращення кваліфікації працівників; маркетингові дослідження; диверсифікацію ринку.

2.4. Аналіз мотиваційної системи на підприємстві

Мотивація персоналу є головною детермінантою управління персоналом і водночас провідною компонентою процесу управління підприємством в цілому. Зацікавленість персоналу організації у роботі, стимули, що спонукають його до ефективної роботи, та вміння управлінців правильно сформувати мотивацію співробітників безпосередньо впливають на успішну життєдіяльність організації. Завдання керівництва полягає в тому, щоб максимально розкрити можливості персоналу та ефективно їх використати. Для створення зацікавленості працівника необхідно підібрати правильну систему винагород, що відповідають його потребам.

Керівники мають чітко уявляти, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу та не переоцінювати значимість для працівників «базових мотивів», таких як зарплата, безпека, надійність, при цьому недооцінюючи внутрішні стимули до роботи - ініціативність, самостійність, творчість, необмеженість фантазії та бажання досягти високих результатів.

Мотиваційна система досліджуваного підприємства відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Основними методами стимулювання праці є матеріальні та нематеріальні способи заохочення.

Аналіз системи оплати показує, що організація запровадила заробітну плату, яка складається із ставки і бонусів. Це досить ефективно, як для працівника, так і для підприємства, адже таким чином, компанія справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей, а співробітники прагнуть до досягнення високих

результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Мотивація на результат дає можливість працівникам отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності від їхніх зусиль і ступеня трудової активності.

Показником КРІ для продавця-консультанта, що впливає на його заробітну плату на досліджуваному підприємстві є обсяг продажів. На початку звітного періоду є встановлений план продажу. КРІ за обсягом продажів обчислюється, виходячи із заданого плану та реально досягнутого результату. У різні місяці, відповідно до плану мотиваційної програми, бонус може бути нарахований за перевиконання плану магазином, відповідно до відсотка перевиконання плану бонус за колективний внесок може бути 2-4%. Колективна відповідальність за результат згуртовує команду та знижує рівень напруги через конкуренцію за лідерство показників. Також щомісячно нараховується бонус за індивідуальний результат, що дорівнює 4% від суми власних продажів.

До цього додається основна частина заробітної плати, що складає 50 грн/год, а оскільки працівник може обрати для себе повну або часткову зайнятість, то загальна сума основної частини залежить від кількості відпрацьованих годин.

До непрямих економічних методів у компанії відносяться відносяться акції-преміювання за виконання різних показників, відповідно до мотиваційного плану. Наприклад, за перше місце у виконанні одного з показників КРІ, підприємство дарує сертифікат на певну суму грошей на придбання товарів у мережі.

Працівників не штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, скарги від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій, тому що сам працівник зацікавлений у тому, щоб приходити на роботу вчасно, охайно виглядати (персоналу надається фірмовий одяг) та не отримувати скарги від клієнтів, тому що це частина його заробітної плати.

Однак, застосування тільки матеріальної мотивації не дає потрібного результату, бо крім фізіологічних потреб (які може задовольнити заробітна плата), у працівників існують й інші потреби вищих рівнів. Також система матеріальної мотивації призводить до збільшення витрат на персонал підприємства, що для нього є не вигідним. Таким чином невід'ємною складовою системи мотивації праці є нематеріальна мотивація.

Кожна компанія може створювати та застосовувати власні способи нематеріального стимулювання персоналу. Комбінація заходів буде залежати від особистих якостей працівників, специфіки роботи, стилю управління.

На досліджуваному підприємстві застосовують такі методи нематеріальної мотивації, як:

забезпечення гнучкого графіка працівникам (чудовий спосіб залучення перспективних співробітників-студентів на відкриті посади торгових організацій);

персональна та публічна похвала, інформування колективу про досягнення співробітника, щомісячне підведення підсумків виконання плану (оскільки співробітник вклав у виконання завдання сили, енергію, знання, то варто його своєчасно похвалити, інакше він може вирішити, що його робота не має цінності);

організація конкурсів та квестів серед усіх працівників, а саме було створено додаток (гейміфікація має місце у роботі сучасних компаній, торгових компаній зокрема, адже співробітники можуть відстежувати свій прогрес, загальний прогрес команди та заробляти бали, які можна обміняти на грошові призи);

складання планів кар'єрного зростання співробітників (необхідно, щоб співробітник розумів, що підвищення кваліфікації та розвиток особистих знань спрятиме зміні посади);

єдина місія компанії – проведення мотивуючих нарад (загальне вирішення особистих та робочих питань, можливість поділитися планами та

успіхами згуртовує та надихає, що було особливо цінно під час пандемії, коли співробітники не мали змоги працювати);

надання знижок на товари компанії;

можливість додаткового підробітку.

Найчастіше менеджмент організації приділяє багато уваги матеріальній мотивації, ігноруючи нематеріальну складову. На цьому підприємстві їй відводиться значне місце, проте є і недоліки:

система підвищення кваліфікації персоналу розвинена недостатньо (на підприємстві організовується навчання, що здійснюється у формі тренінгів, але вони проводяться не систематично);

відсутні корпоративні заходи.

Таким чином, на підприємстві достатньо ефективно розвинута система стимулювання праці. Роль матеріальної мотивації на підприємстві значна — її ефективна система дозволяє організації успішно розвиватися та досягати високих результатів у короткий термін, про що свідчать доходи та репутація компанії. Однак у той же час є певні КРІ, які не враховуються підприємством, проте мають вагомий вплив на продуктивність праці, про що варто детальніше зазначити у наступному розділі. Головними принципами стимулювання на досліджуваному підприємстві є об'єктивність і прозорість використовуваних схем заохочення, адже персонал проінформований про критерії оцінки їх діяльності, що застосовуються. Нематеріальна система мотивації слугує досягненню мети підприємства та кращому задоволенню потреб працівників, формує здоровий моральний дух підприємства, його культурні цінності, проте не включає в себе певні аспекти, спрямовані на розвиток персоналу. У той же час на підприємстві немає штрафів, адже стимулюючі заходи, що спрямовують, підтримують та активізують належну поведінку працівника, дають змогу підвищити його самовіддачу вище того рівня, якого можна досягти за допомогою адміністративного тиску і вимог.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОДАВЦІВ-КОНСУЛЬТАНТІВ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» МАГАЗИНА «KIKO MILANO - 1»

3.1. Основні шляхи удосконалення існуючої системи мотивування продавців-консультантів

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, нематеріальних) структурі мотивів персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, гідного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно провести дослідження та проаналізувати мотиви та потреби людей, зайнятих у компанії, рівень їх задоволеності своєю працею, ступінь відданості компанії та виконуваний роботі.

Результати такого дослідження дадуть можливість [42]:

оцінити якісний склад співробітників: отримати профіль свого співробітника; зрозуміти, наскільки співробітники довіряють керівництву компанії, визначити готовність перспективних спеціалістів пов'язати своє майбутнє саме із цією компанією;

розставити пріоритетність завдань у роботі з персоналом. Дане дослідження дозволяє побачити найбільш проблемні зони та зрозуміти, куди прикладати зусилля насамперед; розробити рекомендації щодо мотивації;

оцінити ризики (плинності, втрат через непрофесіоналізм персоналу, конфліктів тощо). Якщо у компанії є проблеми, дослідження дає змогу оцінити вплив внутрішніх факторів, дати прогноз на майбутнє. У разі впливу зовнішніх факторів, наприклад, високої конкуренції на ринку праці,

дослідження задоволеності дає знати, наскільки співробітники лояльні до компанії та виявити фактори, що впливають на лояльність та утримання персоналу.

Для виявлення слабких місць діючої системи мотивації персоналу, з метою подальшої трансформації в точки зростання, було проведено анкетування персоналу підприємства.

В опитуванні взяв участь 31 продавець-консультант компанії, серед яких 24 дівчини та 7 хлопців.

45% респондентів віком від 18 до 20 років і 42% віком від 20 до 25 років. Такі результати дають нам розуміння, що на посаду продавця-консультанта в основному влаштовуються студенти, оскільки є можливість поєднувати роботу з навчанням. Таким чином, важливо розуміти, що це нове покоління та способи мотивації варто підбирати відповідні.

55% респондентів працюють у компанії менше року, 25% близько двох років і лише 10% близько трьох років. Таким чином ми можемо спостерігати високу плинність кадрів, що призводить до великих витрат на навчання нового персоналу.

У питанні про те, чому працівники теоретично могли б змінити місце роботи на аналогічній посаді, більшість респондентів обрали більшу заробітну плату, можливість більш швидкого кар'єрного зростання; меншість обрали – комфортніший графік роботи та умови праці.

У той же час, на питання про те, чи будуть вони рекомендувати роботу в даній компанії своїм друзям і знайомим, результат виявився досить високим – 7, за шкалою від 1 до 10. Це питання має дуже важливе значення, адже дослідження компанії Нільсен (Nielsen) [29] виявило, що 83% покоління Z найбільше довіряють рекомендаціям друзів. На другому місці за ступенем довіри – пости споживачів в інтернеті та публікації у пресі (66% покоління Z). Для того, щоб спрацьовувало «сарафанне радіо» на благо компанії, важливо подбати про хороші відгуки та рекомендації від справжніх та колишніх співробітників.

Щодо факторів мотивації, то 80% опитаних задоволені рівнем заробітної плати, проте лише 20% задоволені системою нарахування заробітної плати повністю, а 40% задоволені недостатньо. 90% опитаних відчуває особисту відповідальність за загальний результат.

60% опитаних повністю задоволені морально-психологічним кліматом, 30% задоволені трохи менше, однак усі опитані вважають це важливим фактором для комфортної роботи.

70% опитаних у середньому задоволені відносинами з керівництвом, проте на питання про негативні якості керівника виділили несправедливість та нечітку постановку завдань.

97% опитаних вважають можливості кар'єрного зростання важливим фактором при виборі робочого місця. На питання про достатність кількості тренінгів, що проводяться – 60% відповіли, що хотіли б більше.

71% опитаних наголосили, що для них важливо, щоб успіхи визнавалися публічно.

Одним із завдань анкетування було виявити, які мотиваційні фактори мають першорядне значення, а які менш важливі. Таким чином на питання про ранжування факторів за важливістю ми отримали такі результати: на першому місці – заробітна плата, на другому – можливості для кар'єрного зростання, на третьому – компетентний керівник, на четвертому – доброзичливий колектив, на п'ятому – умови праці, на шостому – цікаві завдання, на сьомому – корпоративна культура та на восьмому – імідж підприємства.

У питанні про фактори нематеріальної мотивації, які мають найбільший позитивний вплив, більшість респондентів обрали гнучкий графік, корпоративні заходи, можливість підвищення кваліфікації та комфортні умови праці. Також більшість респондентів наголосили, що корпоративних заходів проводиться недостатня кількість.

Таким чином, результати опитування визначили нам вектори поліпшення поточної системи мотивації.

Оскільки ми маємо відносно невисокий відсоток задоволеності системою нарахування заробітної плати, то на нашу думку необхідно внести зміни до способу матеріального стимулювання.

Для посилення стимулювання працівників до праці потрібно виконати наступні рекомендації щодо практичного застосування теорії очікування Врума [35]:

1. Керівництво компанії має зіставити наявну винагороду з сьогоденнішими потребами працівників і привести їх у відповідність.

2. Керівництво має встановити пряму залежність між винагородою і досягнутими результатами. Винагороду необхідно давати лише за досягнення цілей.

3. Керівники і менеджери компанії повинні сформувавши високий, але досяжний рівень результативності, очікуваний від підлеглих, і вселити їм впевненість, що вони можуть домогтися цього рівня результативності, якщо докладуть сили.

З метою вдосконалення нематеріальної мотивації праці пропонуємо запровадити такі заходи:

1. Забезпечити зворотний зв'язок керівника з підлеглими щодо задоволеності мотиваційною системою; залучати персонал у розробку та вдосконалення програм стимулювання.

2. Поліпшити умов праці.

3. Переглянути підхід керівництва до управління. Покоління Z не приймає авторитарний стиль управління. Саме тому таку модель управління зараз називають лідерством минулого. В управлінні такими співробітниками важливо використовувати коучинговий підхід, коли стирається чітка ієрархія та схема «керівник-підлеглий», а з'являється легша, демократичніша атмосфера, де керівник не вказує, а пропонує і запитує [29].

4. Важливо побудувати систему навчання у компанії, де кожен співробітник зможе розвиватися у різних напрямках.

5. Налагодити процеси набору персоналу, адаптації та наставництва. Навчання та рекомендації від рівного за посадою співробітника набагато легше сприйматимуться, ніж від керівника.

6. Поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

Таким чином, було визначено основні шляхи розвитку та покращення поточної системи мотивації на підприємстві.

3.2. Організаційні пропозиції з розробки та впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації продавців-консультантів

Експериментально доведено, що невисока ефективність праці – результат і слабкої, і надто сильної мотивації (внаслідок збільшення мотивації результативність спочатку зростає, а після максимуму поступово зменшується). Розрахувати її – ювелірна праця власника підприємства із суто індивідуальним підходом. Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу [14], тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства.

Проблемами розвитку та управління персоналу на досліджуваному підприємстві займається декілька відділів, звісно, між ними існують зв'язки, але, по суті, до обов'язків жодного з них не відноситься формування та удосконалення системи мотивації підприємства. Кожний відділ виконує одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці лише забезпеченням гідних умов праці персоналу, основною функцією відділу навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації працівників та ін. Тобто відділи управління персоналом виконують певні з функцій мотивації, але часто в їх діях трапляються

суперечності. Отже, ми рекомендуємо налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом. Варто регулярно проводити додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів формувати єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною, максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Інтертоп Україна» та відповідатиме вимогам часу.

Розглянемо яким чином має бути покращена матеріальна та нематеріальна складові мотиваційної системи компанії.

Підвищити вплив матеріального стимулювання на продуктивність роботи продавців-консультантів зможемо додавши до існуючих показників такі КРІ:

1. Стимулювання продажу окремих груп товарів: нова колекція, інтернет-замовлення. Таким чином, співробітник буде пропонувати та робити акцент у спілкуванні з покупцем на більш дорогі категорії товару, зацікавить новинками та підвищить таким чином інтерес покупця до продукції, а собі – заробітну плату, відповідно.

2. Середній чек. Впроваджується у тому, щоб стимулювати продавця пропонувати додаткові товари. Наприклад, до палетки тіней запропонувати – якісні пензлі для нанесення, до тонального засобу – базу під макіяж і таке інше. Найбільш точний вияв потреби та «болю» покупця дозволить консультанту підібрати саме те, що задовольнить клієнта. Наприклад, якщо жінка підбирає засоби для сухої шкіри – запропонувати їй якісні зволожуючі креми та маски, якщо збирається у подорож – запропонувати зручну косметичку та засоби, стійкі до сонця.

Такий важливий фактор, як рівень обслуговування клієнтів не знаходить відображення у бонусах, що нараховуються компанією, а отже необхідно його впровадити. Якість роботи може визначатися кількістю скарг на сервіс або кількістю позитивних відгуків, тобто відповідно прорахувавши відношення позитивних відгуків до негативних можемо розробити систему нарахування додаткових бонусів. Відмінним способом аналізу якості послуг

є також залучення таємних покупців. Тому пропонуємо додати цей чинник для збільшення мотивування до підвищення рівня знань консультантів та залучати таємного покупця кожні пів року. А тим, хто покаже себе найкраще надавати премію чи сертифікат.

Відповідно до мотиваційного плану можна експериментувати з розмірами відсотка від продажів різних KPI, аби обрати ті, що матимуть найбільш мотивуюче значення. На нашу думку, варто збільшити суму оплати за одну годину робочого часу до 60 грн. Таким чином буде задовольнятися потреба працівників у фінансовій безпеці, а KPI матимуть стимулюючий вплив.

Розглянемо способи покращення факторів нематеріального впливу.

Серед працівників значну кількість складають студенти, є молоді мами, отже, одним з найважливіших факторів вибору робочого місця для них є можливість гнучкого графіку. І хоча підприємство надає можливість формування графіку під власні потреби нашою рекомендацією є формування банку робочого часу. При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не «згорає», а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Накопичений час надалі можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо. Варто надавати можливість додаткових вихідних для студентів під час сесії, захисту дипломної роботи зі збереженням оплати погодинного часу. Додаткові відпустки мають створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Проте, в той же час керівник має слідкувати за тим, аби навантаження було розподілено таким чином, аби працівник мав час на відпочинок. Оскільки робота продавця-консультанта є відповідальною і складається з постійного та частого спілкування з покупцями та начальством, то фізичне та

нервові навантаження великі. Щоб забезпечити високу працездатність потрібен оптимальний режим праці та відпочинку.

Має місце покращення умов праці. Необхідно придбати співробітникам каву/чай, печиво, воду для пиття та кулер. Придбати меблі та організувати місця для обіду та відпочинку, бо співробітники не мають належно обладнаного простору. Також мотивуючий вплив матиме часткова компенсація за харчування співробітників у якості заохочення у найбільш продуктивні робочі дні.

У процесі дослідження було також виявлено, що одна з причин плинності кадрів – усвідомлення співробітником того, що він не отримує задоволення від цієї роботи через конфлікти з колегами через несхожість характерів, нездатність до здорової конкуренції, внаслідок чого йому доводиться змінювати місце роботи та посаду. Для того, щоб це попередити, ми пропонуємо забезпечити магазин роботою з професійними психологами, які допоможуть проводити набір персоналу, зможуть оцінити характер співробітника, його темперамент, готовність до роботи, стресостійкість. Також до обов'язків психологів додати роботу з персоналом магазину протягом робочого періоду, аби розуміти чим працівник живе і як себе почуває. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який може знизити продуктивність роботи. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади, аналізувати їхню внутрішню готовність брати на себе відповідальність за команду, здатність до демократичного управління. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

Також ми виявили, що на підприємстві недостатньо розвинена система адаптації співробітника. Традиційно процес адаптації трактується як пристосування співробітника до умов праці, змісту та безпосереднього соціального середовища [27]. При грамотному використанні розробленої системи адаптації людина, яка нещодавно прийшла в компанію, краще

почувається на новому місці, а керівництво отримує від неї максимальну віддачу в роботі. Торгівля – це постійні комунікації з незнайомими клієнтами. Для більшості продавців-консультантів-початківців спілкування з покупцями є стресовою ситуацією. Незвичність становища в торговому залі, неувага з боку продавців-наставників та менеджерів разом призводять до того, що стажер не виходить наступного дня. Для компанії важливо мати чіткий алгоритм підбору та навчання персоналу для того, щоб уникнути низької укомплектованості штату торгової точки та знизити час на ефективний набір.

Приблизний план стажування може бути таким [27]: вивчення товарів, допомога колегам; проміжні іспити з товарів; вивчення стандартів та техніки продажів; проміжні іспити за стандартами продажів; вивчення комп'ютерних програм, сервісів та програм лояльності; проміжні іспити з програмного забезпечення, сервісів та програм лояльності; тренування навичок спілкування з клієнтами, рольові ігри; адаптація у торговому залі, перші консультації покупців; повне навантаження, прив'язка до плану продажу частково.

Необхідно також не забувати про наставника. У кожного продавця-консультанта (стажера) він має бути. Наставник повинен надавати психологічну підтримку на новому місці роботи; роз'яснювати інформацію, зазначену у паперових документах; допомагати у набутті навичок та умінь; вести контроль над дотриманням стажером програми та плану стажування.

Робота наставника має додатково оплачуватись. Це може бути премія або окрема доплата, визначена у положенні про стажування. Розмір фінансового стимулу можна прив'язати до результативності навчання та рівня продажів стажера в перший місяць після проходження випробувального терміну [16, с. 8].

Таким чином, від грамотного проходження та оформлення стажування співробітників, зокрема продавців – консультантів, залежить прибуток компанії. Адже усі нові працівники магазину пройдуть через цей етап. Тому

керівник має зробити стажування майбутніх співробітників максимально комфортним та ефективним, щоб колектив став професійним та націленим на результат.

Також варто створити довідник співробітника та ознайомлювати таким чином новачків з основними принципами діяльності організації.

Довідник співробітника — це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [32, с. 233].

Довідник має такі основні цілі: довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі; надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибше зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування; інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Одним із головних напрямів забезпечення ефективності та мотивування праці персоналу ТОВ «Інтертоп Україна» є навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства. Звісно, на підприємстві існує певним чином організований процес навчання працівників, проводяться офлайн тренінги, надсилаються онлайн відео та тестування, запрошуються спеціалісти для предметного консультування по тій чи іншій проблемі. Але працівники відзначають, що цього не достатньо. Тренінги для продавців – це один із головних інструментів збільшення продажів для будь-якого магазину. Тільки навчання продавців може гарантувати, що товар буде представлений у найвигіднішому світлі, а покупець піде додому задоволений і розповість своїм знайомим про магазин. Щоб навчання продавців було ефективним, важливо дуже серйозно підійти до створення програми підвищення кваліфікації. Тому рекомендуємо керівництву та менеджменту підприємства додати до програми навчання саме офлайн тренінги, що допоможуть

виявляти потреби покупців, відрізняти типи клієнтів, працювати з запереченнями, встановлювати перший контакт з клієнтом, працювати з мовою тіла, правильно презентувати товар, врегульовувати конфліктні ситуації, розбиратися краще в товарах, що продаються. Крім тренінгів, що стосуються безпосередньо підвищення продажів, варто ще проводити тренінги з особистісного формування цілей, налагоджування відносин у колективі, емоційного інтелекту і т.д.

Крім того, що навчання підвищує продажі, в колективі, де всі професіонали, відзначається менше ймовірностей виникнення негативних емоцій, оскільки відсутня складова змагання. Отже, після підвищення рівня професійних знань результат співробітників буде приблизно однаковим, тому очікується низька ймовірність зіткнення інтересів та думок, адже кожен працівник відповідально і зі знанням справи виконуватиме роботу. До того ж, чим довше співробітники такого колективу працюватимуть разом тим комфортніше вони будуть почуватися в вже знайомому і звичному колективі.

Дослідження так само показало, що є необхідність покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат сприймається як переважаючий у колективі стійкий психологічний настрій його членів. Він являє собою специфічне явище, яке складається з особливостей сприйняття людини людиною, почуттів, що взаємно відчуваються, оцінок і думок, готовність певним чином реагувати на слова та вчинки оточуючих [24].

У компанії немає чітко розробленої схеми з управління та відстеження якості соціально-психологічного клімату в колективі. Однак це дуже важливо, адже настрої співробітників зазвичай відображає культуру компанії. У сфері продажу та клієнтського обслуговування надзвичайно важливо, щоб співробітникам подобалася робота, оскільки вони уособлюють компанію для громадськості. Вчені довели, що хороший психологічний клімат може в рази підвищити продуктивність праці, а той, який залишає бажати кращого, може знизити її мінімум на 20%.

Система міжособистісних відносин є однією з найважливіших соціально-психологічних характеристик і свідчить про те, що ця соціальна група є колективом. Для того, щоб покращити відносини співробітників між собою та згуртувати команду компанії необхідно впровадити систему корпоративних заходів (день народження магазину, літні та зимові корпоративи, виїзні тимблдинги на природу). Корпоративні заходи пришвидшують адаптацію нових працівників, згуртовують колектив, сприяють визнанню цінностей компанії, покращують морально-психологічний клімат колективу, що в кінцевому результаті підвищує рівень мотивації працівника та зумовлює підвищення ефективності праці. Також буде корисним зробити традицією вітання працівників із значними датами (ювілей, весілля, народження дитини). Приклади застосування свідчать, що доброзичливе ставлення та увага керівництва до персоналу може в рази підвищити лояльність.

Формування сприятливого морально-психологічного клімату та ефективність управління вмотивованістю персоналу багато в чому залежать від керівника [24]. Керівник повинен бачити у кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявляти доброзичливість і терпимість, не зачіпати самолюбство людей, критикувати конкретні події, а не робітника. Він повинен пред'являти всім співробітникам однакові вимоги, до всіх ставитися рівно, нікого не виділяти, чітко ставити завдання. Слід підкреслити, що керівнику задля підтримки хорошого психологічного клімату у колективі зокрема необхідна наявність високої культури спілкування, знання норм професійної етики. До них відносяться: доступність керівника, демократизм у спілкуванні з підлеглими, вміння створити атмосферу довіри, ввічливість і коректність у спілкуванні, точність та відповідальне ставлення до свого слова.

Крім того, у тому, що стосується кризових ситуацій, необхідність неформального спілкування і підтримка співробітників зростає, адже персонал цінує керівництво, яке відноситься до нього не просто, як до

ресурсу для досягнення цілей фірми, а цінує кожного співробітника і цікавиться його життям. Особливо в кризу людям важливі підтримка і розуміння.

Отже, у даному пункті розглянуті основні способи вдосконалення існуючих заходів стимулювання праці на підприємстві, які збільшать ефективність та продуктивність праці персоналу.

3.3. Оцінка соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів

Сучасні умови діяльності висувають нові вимоги до якостей менеджерів з персоналу, вимагаючи від них більш інтенсивної роботи; володіння набором організаційних та психологічних якостей та забезпечення творчого методу роботи.

Американські вчені-біхевіористи виділили три психологічні стани, що визначають задоволеність працівника та його мотивацію [31]:

відчуття значущості (відчуття працівником важливості діяльності);

відчуття відповідальності (працівник повинен усвідомлювати особисту відповідальність за свої вчинки та рішення);

знання результату (у нього має бути можливість оцінити результати виконаної ним роботи).

Отже, оцінимо економічний та соціальний ефект запропонованих заходів.

Питання матеріальної мотивації є надзвичайно важливим, оскільки в умовах нестабільності економіки України кошти є для людей важливим аспектом їхнього життя, що надає матеріальному фактору цінності та значущості. Такі умови переміщують заробітну плату на найвищий щабель у визначенні задоволеності працею та роблять її однією з найважливіших пунктів під час вибору професії та, безпосередньо, самої організації, у яку хоче влаштуватися людина.

Щодо потенційних змін від запровадження додаткових стимулюючих показників, то за роки проведення системи КРІ закордонні компанії декларували основні результати [33]:

- підвищення продуктивності від 15 до 20% за рахунок збільшення мотивації та ефективності процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних та змінних витрат;
- якість роботи як ціль номер один у результаті, що призводить до перемоги над конкурентами.

Також удосконалення системи найму та відбору персоналу на підприємстві сприятиме зниженню витрат на набір працівників. Крім того, грамотна система адаптації, навчання персоналу та комфортний морально-психологічний клімат сприятимуть підвищенню ефективності праці та зниженню плинності кадрів. Зниження показників плинності кадрів є важливим резервом будь-якої організації. За даними соціальних досліджень, показники продуктивності праці нових, а також працівників, що звільняються, майже на 20 відсотків нижчі, ніж у постійних. Причому зі зниженими показниками продуктивності вони працюють у середньому два тижні при звільненні та майже місяць у процесі влаштування на роботу.

Таким чином, передбачуване зростання продажів становитиме 15%, оскільки щорічне зростання показників становить в середньому 10%, то запровадження нових КРІ, зменшення плинності кадрів та покращення морально-психологічного клімату підвищить цей показник ще на 5%.

Щоб розрахувати результат кінцевої діяльності підприємства, за основу візьмемо базове значення показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Показники	Базове значення	Перспективне	Зміна, (+/-)	Темп роста, %
Виручка в тис.грн.	7350	8452,5	1102,5	115

Середньоспискова чисельність працівників	16	16	0	100
Продуктивність праці, тис.грн./люд.	459,38	528,3	68,9	115

Як видно з проведених розрахунків, запровадження запропонованих заходів позитивно вплине на загальну ефективність праці в ТОВ «Інтертоп Україна» магазин «Kiko Milano - 1» та відповідно на фінансові результати його діяльності. Виручка збільшиться на 1102,5 тис.грн., а продуктивність праці у середньому зросте на 68,9 тис.грн.

Що стосується витрат на запропоновані заходи, то в наступному періоді приріст витрат буде трохи нижчим за приріст доходів, оскільки відбудеться істотне збільшення витрат на матеріальну та нематеріальну мотивацію, але в наступні півріччя збитки підприємства окупляться – приріст витрат на мотивацію буде меншим, ніж приріст доходів, викликаний збільшенням ефективності праці продавців.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає в наступному:

- підвищення згуртованості колективу (єдність колективу, що виявляється у єдності думок, переконань, традицій, характері міжособистісних відносин, настроїв, соціальній та єдності практичної діяльності);
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату та можливостей для комунікації, кращої проінформованості, зниження кількості конфліктів;
- підвищення продуктивності праці (співробітник ставить з інтересом до діяльності, зі значимістю до виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвинути свої вміння та здібності);
- компанія стає привабливою як роботодавець, що позитивно позначиться на плинності кадрів та залученні перспективних та компетентних співробітників;

- підвищення розумового потенціалу працівників (потреба у досягненні мети, замість виконання завдань; потреба участі у прийнятті рішень, замість покори наказам; потреба в наставнику, що сприяє розвитку особистості, замість знеособленого навчання; потреба в оплаті, залежній від прибутку організації, замість оплати лише за опрацьований час);

- підвищення відповідальності працівників (участь у прийнятті рішенні, внесення пропозицій щодо вдосконалення роботи організації, координація діяльності організації);

- найповніше використання потенціалу працівника (особистісне зростання співробітника, можливість професійного розвитку, зростання компетенцій та можливостей персоналу);

- підвищення лояльності персоналу до компанії (лояльний співробітник здатний поставити інтереси компанії вище за свої, він самовіддано виконує свої обов'язки, часто перевищуючи задані обсяги робіт).

Таким чином, можемо зробити висновок, що програма запропонованих заходів з коригування існуючої в організації системи стимулювання та заохочень сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню психологічного клімату в організації, внесе нововведення в існуючу організаційну культуру та замотивує співробітників до кар'єрного зростання. Завдяки цим заходам зменшиться плинність кадрів, скоротиться кількість звільнених та зросте стабільність кадрів.

ВИСНОВКИ

У сучасних мінливих ринкових умовах керівництво багатьох компаній зіштовхується з проблемою неефективного використання трудових ресурсів, що в результаті несе зниження продуктивності праці працівників, зниження рівня відповідальності та інтересу до результатів діяльності.

У дипломній роботі здійснено аналіз існуючих визначень різних вчених щодо поняття «мотивація». Головними відмінностями у яких виділено: врахування джерела виникнення, сутності наповнення, терміну дії, методів та кількості об'єктів впливу. Запропоновано автором визначення, що інтегрує в поняття як внутрішні спонукання так і зовнішні стимули.

У ході роботи було визначено функції мотивації, такі як: спонукальна, функція вибору наряду дії, пояснювальна, підтримуюча, регулятивна, комунікативна, соціалізуюча, контролююча, коригуюча; наведено принципи формування та функціонування підсистем системи мотивації.

Проаналізовано методи стимулювання працівників, а саме: матеріальні (прямі та непрямі) та нематеріальні способи мотивування (організаційні, моральні, соціальні та психологічні).

Було наведено загальні відомості про ТОВ «Інтертоп Україна» та особливості бренду Kiko Milano зокрема. Визначено, що компанія – ефективне підприємство, що йде в ногу з часом та впроваджує інновації в розвиток, приділяє увагу онлайн-сегменту торгівлі, що набуває все більшої популярності. В свою чергу, Kiko Milano бренд якісної, екологічної та конкурентоздатної косметики.

В управлінні підрозділами компанія використовує лінійно-функціональну структуру, яка дозволяє розподілити обов'язки та відповідальність, раціональним чином налагодити роботу.

Було визначено, які фактори зовнішнього середовища мають найбільший вплив на підприємство. Серед них такі фактори

макросередовища: політичні, економічні, правові, соціально-демографічні. Серед факторів мікросередовища: споживачі, маркетингові посередники, постачальники, конкуренти.

Аналіз факторів внутрішнього середовища допоміг зрозуміти, що підприємство працює досить успішно, адже рентабельність продажів складає 46%. Таким чином, це дозволяє компанії відкривати більше магазинів по Україні, вкладати гроші в навчання співробітників, надавати конкурентну заробітну платню та диверсифікувати ринок.

Було проаналізовано існуючу систему мотивації на підприємстві та визначено, що в компанії велике значення приділяють нематеріальній мотивації, адже є змога спланувати кар'єрне просування; присутнє надання знижок на товари компанії; є можливість працювати за комфортним гнучким графіком; присутнє щомісячне підведення підсумків та публічна похвала. Щодо матеріальної мотивації, то підприємство використовує показники КРІ для відстеження ефективності працівників та не застосовує штрафів.

На нашу думку, існуюча мотиваційна система має певні недоліки, тому було проведено анкетування серед продавців-консультантів компанії та визначено шляхи покращення.

До існуючих показників було наведено додаткові КРІ, такі як: продаж окремих груп товарів, середній чек та дослідження лояльності покупців шляхом дослідження відгуків та залучення таємних покупців.

З метою покращення нематеріальної мотивації було запропоновано такі заходи, як: запровадження програми з адаптації; створення довідника співробітника; покращення умов роботи, а саме – кімнати відпочинку; перегляд програми підвищення кваліфікації; покращення соціально-психологічного клімату, шляхом впровадження корпоративних та тимблдінгових заходів.

Завершальним етапом роботи стало обґрунтування соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів та зазначено, що

продуктивність праці ймовірно зросте на 15%, знизиться плинність кадрів та підвищиться лояльність співробітників до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Intertop 25 років: топ-25 маловідомих фактів про найбільшу взуттєву мережу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/25-faktov-o-sety-intertop/>.
2. МАС (МАК) [Электронний ресурс]. – Режим доступа : <http://cosmetic.ua/mak>.
3. NYX Professional Makeup [Электронний ресурс]. – Режим доступа : <https://gullivercenter.com/ru/trc-shops/nyx>.
4. Болотских Т. В. Мотивация персонала предприятий на основе ключевых показателей деятельности / Т. В. Болотских, А. О. Паскевич // Вестник института экономических исследований. - 2016. - № 3. - С. 66 - 73.
5. Внешняя и внутренняя среда предприятия излишеств [Электронний ресурс]. – Режим доступа : https://studme.org/1594102420763/ekonomika/vneshnyaya_vnutrennyaya_sreda_p_redpriyatiya.
6. Внутренняя и внешняя среда торгового предприятия и показатели, их характеризующий излишеств [Электронний ресурс]. – Режим доступа : <https://helpiks.org/5-42192.html>.
7. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Волгин. - Москва : Дело, 2010. - 167 с.
8. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : [монография] / Б. М. Генкин. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
9. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учебник] / И. Н. Герчикова, - Москва : Юнити-Дана, 2016. - 511 с.

10. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. – Москва : ИНФРА-М, 2000. - 662 с.
11. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами : [учебное пособие для вузов] / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. - Москва: Юнити-Дана, 2003. - 90 с.
12. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. - Москва : ЮНИТАДАНА, 2003. — 463 с.
13. Итальянская косметика KIKO Milano [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://vseodetyah.com/krasota/kosmeticheskiesredstva/italyuanskaya-kosmetika-kiko-milano>.
14. Как эффективно внедрить систему мотивации для персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://blog.agrokebety.com/kak-effektivno-vnedrit-sistemu-motivatsii-dlya-personala>.
15. Карпов А. В. Психология менеджмента: [учебное пособие] / А. В. Карпов. -Москва : Гардарики, 2005. - 584 с.
16. Клищ Н. Н. Наставничество на государственной службе — новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н. Н. Клищ, В. А. Январев. - Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 64 с.
17. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: [учебник]. – Москва: Эксмо. - 2010. – 103 с.
18. Колонтаевский О. П. Мотивы и стимулы трудовой деятельности персонала. - Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія “Економічні науки”. - 2006. - № 1. - С. 42 – 44.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 345 с.

20. Косметика Inglot – секрет качества без излишеств [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://makeupgrim.com/inglot/>.

21. Лыморева О. А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли / О. А. Лыморева, А. А. Мирошникова // *Economy and Business Journal of Economy and Business*. - 2020. - Vol. 7 (65). - С. 139 - 143.

22. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - Москва : Бизнес-шк. «ИнтелСинтез», 2001. – 257 с.

23. Мещерякова Е. В. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала / Е. В. Мещерякова, А. С. Романова // *Экономика и управление*. - 2015. - № 7. - С. 250 - 256.

24. Морально-психологический климат в коллективе и роль личности руководителя для обеспечения бесконфликтного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://studbooks.net/1359983/menedzhment/moralno_psihologicheskiy_klimat_kollektive_rol_lichnosti_rukovoditelya_obespecheniya_beskonfliktного_управleniya.

25. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа : https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html

26. Нематеріальна мотивація персоналу — як мотивувати персонал, якщо немає грошей: 7 корисних порад та практичні приклади + професійна допомога у підвищенні мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bigenergy.com.ua>.

27. Никитина А. А. Особенности адаптации продавцов-консультантов розничной сети. - Молодой ученый. - 2019. - № 22 (260). - С. 562 - 564. — Режим доступу: <https://moluch.ru/archive/260/60028/>.

28. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : [учебное пособие] / Т. Г. Озерникова. - Иркутск : Издательство БГУ, 2016. - 258 с.

29. Особенности мотивации сотрудников поколения z [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.talent-management.com.ua/5562-osobennosti-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z/>.

30. Оценка вовлеченности и удовлетворенности персонала: ставим компании градусник [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://mtp-global.com/ocenka-vovlechenosti-i-udovletvorennosti-personala/>.

31. Подгородниченко Н. Исследование удовлетворенности сотрудников. - Справочник по управлению персоналом. - 2007. № 9. - С. 50 - 59.

32. Пучкова С. І. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. - Вісник Хмельницького національного університету. - 2011. - № 3. - С. 232 – 235.

33. Рассадин В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. - Труд и социальные отношения. - 2016. - № 3. - С. 53 – 59.

34. Расчет рентабельности предприятия. Как рассчитать рентабельность продаж: основные понятия, формулы и их применение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://valenteshop.ru/raschet-rentabelnosti-predpriyatiya-kak-rasschitat-rentabelnost/>.

35. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemivdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>.

36. Романов А. А. Совершенствование системы мотивации персонала. - E-Scio. – 2020.

37. Сорочайкин А. Н. Управление персоналом : [гlossарий: терминологический словарь] / А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. - Самара: «Самарский университет», 2012. - 104 с.

38. Ступак, А. С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». - Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2020. - № 11-3. - С. 540-547.

39. Топоркова Е.П. Анализ понятия «Мотивация» в контексте социального управления. - Вестник ЗабГУ. - 2012. - № 11 (90). - С. 92 - 97.

40. Функции мотивации [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/funkcii-motivacii.html>.

41. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, І. С. Лобунець // Проблеми економіки. – 2018. - № 2 (36). – С. 268 – 275.

42. Эффект довольного сотрудника [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=7194>.

ДОДАТКИ

Додаток А
Публікації за темою дипломної роботи

Електронний додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

19 листопада 2021 року
м. Харків, Україна

Харків
2021

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 5 від 03.11.2021 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустриальних проблем розвитку НАН України (протокол № 11 від 19.10.2021 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету;
Назарова Галина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та соціальних наук Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;
Перерва Петро Григорович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 92 с. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників, проведених у рамках шістнадцятої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики», присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто питання теоретичних і прикладних засад формування та активізації інноваційних процесів на всіх економічних рівнях відносин в Україні, управління розвитком діяльності підприємств в умовах міжнародної конкуренції, проблем розвитку національної інноваційної системи та інноваційної діяльності підприємств. Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції на електронному носії.

Видання може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, для формування практичних рекомендацій та управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку економіки. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій, науковцям, аспірантам і студентам економічних спеціальностей.

<i>Геращенко І. М., Дерев'янка М. О.</i> Класифікація методів мотивації персоналу для стратегічного планування діяльності підприємства.....	159
<i>Геращенко І. М., Ісмаїлов У. В.</i> ОГЛИ. Аспекти планування розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників	164
<i>Геращенко І. М., Якименко А. П.</i> Оцінка стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства	168
<i>Горобинська М. В.</i> Особливості функціонування і розвитку інноваційних кластерів і їх вплив на конкурентоспроможність економіки	172
<i>Губарева І. О., Губарев О. О.</i> Оцінка конкурентоспроможності деревообробної промисловості України та країн світу	175
<i>Демченко Г. В., Семененко О. А.</i> Напрями підвищення ефективності управління маркетинговим персоналом на підприємстві	178
<i>Демченко К. О.</i> Загрози соціальній безпеці у розрізі суспільно-географічного положення України	181
<i>Дороніна М. С., Михайленко Д. Г.</i> Ефект глокалізації в соціально-економічному розвитку регіонів України	186
<i>Жданова Д. Є.</i> Commodity exchanges – functions, types and current situation in Ukraine.....	189
<i>Зозуля Я. Є.</i> Економічна сутність категорії «прибуток»	192
<i>Іванова О. Ю., Білокудря А. В.</i> Місце та вплив кадрової політики у стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад	195
<i>Іпполітова І. Я.</i> Особливості функціонування компетентних організацій, що самонавчаються	199
<i>Кайнога А. Е.</i> Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств оптової і роздрібної торгівлі	204

УДК 338.2:658.8

Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств оптової і роздрібної торгівлі

Кайнога Аделіна Едуардівна,
студентка, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: adelina.kainoha@gmail.com

Показники економічної діяльності останніх років свідчать про те, що торговельна діяльність посідає значне місце в національній економіці, яка в чималому ступені впливає на економічний розвиток держави.

Нарівні з цим торгівля як цілісний кластер економічної системи реалізує ряд соціально-громадських функцій, сприяючи працевлаштуванню громадян та отриманню доходу, як населенням, так і державним апаратом, у вигляді податкових надходжень. Отже, очевидно, що підприємства торгівлі для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності мають враховувати зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємницької діяльності та вміти аналізувати ці чинники [1].

Під зовнішнім середовищем слід розуміти всі умови і чинники, які виникають незалежно від діяльності підприємств, але впливають на стан його внутрішнього середовища. На них не можна вплинути, проте необхідно враховувати.

Найбільш актуальною є класифікація, яка розділяє фактори на прямі та непрямі. Їх слід враховувати для полегшення оцінки впливу зовнішніх умов на торговельну організацію.

До факторів прямого впливу на торговельні підприємства відносяться [2]:

- співвідношення попиту і пропозиції на реалізовані підприємством товари і пропоновані види послуг;
- наявність і діяльність підприємств-конкурентів;

Секція 1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю та інноваційною діяльністю

- умови торгівлі на ринку – форми і методи торгівлі, способи платежів і розрахунків, стан матеріально-технічної бази, особливості законів і нормативних актів, що регулюють правове становище і торгову діяльність підприємства на територіальному рівні;
- характер відносин підприємств з постачальниками товарів, матеріально-технічних ресурсів, а також з посередниками, тобто фірмами, що допомагають у просуванні, збуті товарів, що надають консультативні, маркетингові, транспортні, рекламні послуги;
- умови взаємовідносин з фінансовими інститутами, тобто з державними податковими, митними органами, з банками, інвестиційними, страховими компаніями, брокерськими фірмами;
- стан джерел забезпечення підприємства трудовими ресурсами необхідних спеціальностей і кваліфікації, наявність системи навчання на самому підприємстві, його взаємини з відповідними навчальними закладами, біржею праці тощо.

До факторів непрямой взаємодії можна віднести [2]: стабільність державної економічної і соціальної політики; фінансова, кредитна, податкова політика, яка стимулює розвиток підприємств; зростання чи спадання купівельної спроможності населення; наявність розвиненої торговельної інфраструктури; впорядкування і спрощення процедур державного регулювання господарської діяльності підприємств, що стосуються їх реєстрації, ліцензування, сертифікації продукції тощо; розвиток економічних зв'язків.

Проаналізувавши вищевикладене, можна зробити висновок, що фактори зовнішнього оточення взаємозалежні. Під взаємозв'язаністю факторів зовнішнього середовища розуміється рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші фактори.

Найбільш гострим і актуальним фактором зовнішнього середовища виявилася епідеміологічна ситуація в країні і в світі в цілому, яка спричинила за собою зміни в інших факторах – політичних, економічних, фінансових.

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики

Те, що пандемія позначилася практично на всіх сферах економіки, не новина, однак сильно постраждала сфера торгівлі, адже торгові центри були закриті на час карантину протягом цілого сезону. Криза вдарила по купівельній спроможності населення. Навіть незважаючи на величезні знижки, пропоновані ритейлерами, клієнти не готові витратити такі ж кошти на шопінг, як це було раніше, і це теж тягне зміни у сфері продажів.

Перехідний період як реакція на зміну зовнішнього середовища – це впровадження функцій стратегічного менеджменту, формування служби маркетингу, зміна менталітету людей у бік орієнтації на споживача і на увагу до отримання прибутку, перетворення стилю управління.

З огляду на те, що грамотний керівник організації торгівлі з метою перспективної діяльності на ринку одним зі своїх першочергових завдань повинен вважати задоволення запитів споживачів ефективніше за конкурента, необхідно розуміти, що в ряді випадків не споживачі, а саме конкуренти надають визначальне значення при встановленні ціни на продукцію і вибір товару, який при його реалізації надав би позитивний економічний ефект на діяльність організації торгівлі [1].

В умовах пандемії постало питання про те, як у поточних умовах не тільки залишитися на ринку, а й примножити свої доходи. Значний стимул для розвитку отримала онлайн-торгівля, і традиційні ритейлери змушені трансформувати бізнес, щоб витримати конкуренцію.

Оmnіканальний підхід передбачає, що покупець у кожен момент свого «шляху до покупки» від вибору товару до його оплати і отримання має можливість вибирати найбільш зручний для себе канал і проявляє лояльність до бренду в цілому. При цьому споживач не повинен відчувати різниці в каналах, купуючи товари у той спосіб, яким йому зручно.

Таким чином, для того щоб найбільш ефективно здійснювати продажі через онлайн, компанії варто переконатися, що історія

Секція 1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю та інноваційною діяльністю

бренду транслається через повідомлення і інформацію про продукт, дати покупцеві можливість уважно вивчити продукт, переконатися, що клієнти можуть самі прийти до продукту звідти, де вони шукають вирішення своїх задач.

Варто дати клієнтам здатність бачити маршрут продукту як один із способів взаємодії та покращення користувацького досвіду; переглянути партнерські відносини в галузі цифрової комерції, щоб домогтися успіху разом – працювати в тісному контакті, ділитися планами, надавати контент і підтримку продажів [3].

Забезпечення такої присутності передбачає суттєві зміни, і не тільки в технологічному забезпеченні – знадобиться переробити як стратегію розвитку компанії, так і її операційну модель. Необхідність тотальної прозорості і контролю руху товару у всіх каналах продажів зажадає зміни процесів – від маркетингу до планування асортименту до логістики і постпродажної підтримки.

Необхідність мотивувати менеджерів на постійну «гру в команді» і синхронізацію зусиль підрозділів, відповідальних за продажі в різних каналах продажів, вказує на завдання виробити для них зовсім інші KPI, які будуть враховувати внесок онлайн-каналів в офлайн-продаж. Таким чином, рішення про перехід до омніканальності має бути прийнято після серйозної оцінки ризиків [4].

Навколишнє середовище має безліч факторів, врахувати які в повному обсязі практично неможливо. Крім того, не всі фактори зовнішнього середовища рівною мірою впливають на конкурентоспроможність організації, тому необхідно обмежити поняття зовнішнього середовища для аналізу тими факторами, які суттєво впливають на її успішність, тобто конкурентоспроможність.

Література

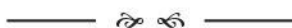
1. Самойлова Т. Д. Внешняя среда торговой организации, ее влияние на эффективность функционирования организации. *Аудит и финансовый анализ*. 2014. № 2. С. 394–396.

Конкурентоспроможність та інновацій: проблеми науки та практики

2. Внешняя среда торгового предприятия. URL: <https://privetstudent.com/referaty/kommertsiya/607-vneshnyaya-sreda-torgovogo-predpriyatiya.html> (дата звернення: 06.10.2021).

3. Цифровая коммерция: как построить и адаптировать в масштабе во время пандемии. URL: <https://www.bearingpoint.com/digital-commerce-how-to-build-and-adapt-at-scale-during-the-pandemic/> (дата звернення: 06.10.2021).

4. Гаспарян В. Омниканальный ритейл в России. Мифы и реальность. *Делойт*. 2015. С. 1–8. URL: <http://miptstream.ru/wp-content/uploads/2017/05/Omnikalnyiy-riteyl-v-Rossii.pdf>



**PROBLEMS OF SCIENCE AND
PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE
THEM**

Proceedings of the XX International Scientific and Practical Conference

Warsaw, Poland
May 24 – 27, 2022

PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

UDC 01.1

The XX International Scientific and Practical Conference «Problems of science and practice, tasks and ways to solve them», May 24 – 27, 2022, Warsaw, Poland. 874 p.

ISBN – 979-8-88680-830-8

DOI – 10.46299/ISG.2022.1.20

EDITORIAL BOARD

<u>Pluzhnik Elena</u>	Professor of the Department of Criminal Law and Criminology Odessa State University of Internal Affairs Candidate of Law, Associate Professor
<u>Liubchych Anna</u>	Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development National Academy of Law Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine, Scientific secretary of Institute
<u>Liudmyla Polyvana</u>	Department of Accounting and Auditing Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko, Ukraine
<u>Mushenyk Iryna</u>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Mathematical Disciplines, Informatics and Modeling. Podolsk State Agrarian Technical University
<u>Oleksandra Kovalevska</u>	Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs Dnipro, Ukraine
<u>Prudka Liudmyla</u>	Odessa State University of Internal Affairs, Associate Professor of Criminology and Psychology Department
<u>Slabkyi Hennadii</u>	Doctor of Medical Sciences, Head of the Department of Health Sciences, Uzhhorod National University.
<u>Marchenko Dmytro</u>	PhD, Associate Professor, Lecturer, Deputy Dean on Academic Affairs Faculty of Engineering and Energy
<u>Harchenko Roman</u>	Candidate of Technical Sciences, specialty 05.22.20 - operation and repair of vehicles.
<u>Belei Svitlana</u>	Ph.D., Associate Professor, Department of Economics and Security of Enterprise
<u>Lidiya Parashchuk</u>	PhD in specialty 05.17.11 "Technology of refractory non-metallic materials"
<u>Kanyovska Lyudmila Volodymyrivna</u>	Associate Professor of the Department of Internal Medicine
<u>Levon Mariia</u>	Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Scientific direction - morphology of the human digestive system
<u>Hubal Halyna Mykolaivna</u>	Ph.D. in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor

PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

57.	Торська Х.І., Руснак І.В. ФУНКЦІЇ ТРУДОВОГО ПРАВА	294
58.	Ғофирова Ф.Ғ.Қ. ВИЖДОН ЭРКИНЛИГИ ВА ДИНИЙ ТАШКИЛОТЛАР ФАОЛИЯТИ ЎРТАСИДАГИ ЎЗARO БОҒЛИҚЛИК	297
MANAGEMENT, MARKETING		
59.	Dybach I., Pankova K. MARKETING ACTIVITY OF BUSINESS: GLOBALIZATION FOCUS	302
60.	Биджанов Д.А., Аскарлов Д.Т. ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ СОТРУДНИЧЕСТВЕ В РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МРАМОРНОЙ ГОВЯДИНЫ	305
61.	Гвоздь М., Огінок С. ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У НОВЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ	310
62.	Гринцевич Я.І., Ігнатюк В.В. МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	313
63.	Журавель В.И., Журавель В.В., Рязанов А.А. СИСТЕМНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ АППАРАТА/СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА – ПРОБЛЕМЫ, ПРИЧИНЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	318
64.	Кайнога А.Е. СПОСОБИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ	328
65.	Яковенко Р.В., Слещкий А.В. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ СЕРВІСНОЇ МЕРЕЖІ ПРАТ «ГІДРОСИЛА ГРУП» У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	333

СПОСОБИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ

Кайнога Аделіна Едуардівна,

бакалавр

Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця

Продуктивність роботи будь-якого колективу в першу чергу залежить від його злагодженості, готовності співробітників йти на компроміси, дослухатися один до одного, вчасно запобігати конфліктних ситуацій. Сучасні компанії шукають молодих ідейних працівників, що є представниками нового покоління, які повинні співпрацювати з представниками різних поколінь. Відмінності у ставленні до роботи спричиняють нові конфлікти і розбіжності. Тож, керівники повинні розуміти який підхід необхідно застосовувати до кожного робітника, щоб мінімізувати протиріччя серед них, враховуючи цінності кожного, що формуються під впливом різних соціальних подій.

Тому постає потреба у визначенні відмінностей поколінь, які дозволять узагальнити засоби розв'язання виникаючих конфліктних ситуацій, що і обумовлює мету даного дослідження.

Дослідженням цього питання займалися Б. В. Черніков (досліджував вплив року народження на трудові цінності працівників будівельної галузі) [1], Д. Кайлс, Б. Тулган, Д.П. Чистякова, И.М. Гурова, С. Ш.Евдокимова.

Конфлікт в організації – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин в рамках організації або в міжорганізаційному просторі [2]. Результатом конфліктів на робочому місці може стати зниження продуктивності праці і прибутковості компаній, крім того вони породжують деструктивні емоції, підривають командний дух, необхідний для плідної спільної роботи. Д. Кайлс [3] визначає, що співпраця різних поколінь в одному відділі, або колективі та незнання цінностей своїх колег може призвести до конфліктів та зупинки виробництва.

Конфлікти в організаціях поділяються на міжособистісні (як правило, це конфлікти «по вертикалі») та міжгрупові. Виділяють також і сфери діяльності, в яких можуть відбуватися трудові конфлікти [4]: 1. Сфера умов праці: режим праці, забезпечення безпеки і комфорту робочого місця, трудові норми і т. д. 2. Сфера закріплених і прийнятих домовленостей про той чи інший предмет виробництва. 3. Розподіл ресурсів або забезпечення матеріальними винагородами за працю.

Розвиток медицини і науки тягне за собою збільшення тривалості життя [5]. А це може призвести до того, що працівниками однієї компанії одночасно можуть бути представники в діапазоні від 25 і 60 років. У цьому випадку, причинами виникнення конфліктів буде невміння співробітників з відмінним світоглядом слухати і розуміти один одного. Протиріччя представників різних

MANAGEMENT, MARKETING
PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

поколінь ґрунтуються на різних підходах до роботи, різних цінностях і способах мотивації.

Уперше про теорію поколінь заговорили У. Штраус та Н. Хау у 1991 році, які описали, як умови середовища та соціальні події, вплинули на формування світогляду представників кожного покоління. На думку Б. Тулгана (автор книги "Керуючи Поколінням Х") конфлікти відбуваються через старіння традиційної системи старшинства, адже раніше люди старшого віку були головніше за тих, хто молодше. В даний час співробітник повинен постійно здобувати нові навички, інакше він починає відставати від своїх колег та переваги віку і досвіду перестають відігравати суттєву роль [6].

Розглянемо детально, які події вплинули на формування світогляду поколінь та їх цінності (табл. 1).

Таблиця 1
Соціальні події, що вплинули на формування цінностей поколінь [8]

Назва покоління	Рік народження	Події, що мали вплив
Бєбі-бумери (ВВ, бумери, покоління демографічного вибуху)	1943–1963	Закінчення Великої Вітчизняної війни, «холодна війна», відновлення країни, «відлига», єдині стандарти
Покоління Х (13-є покоління, невідоме покоління, покоління з ключем на шиї)	1963–1984	Продовження «холодної війни», період застою, тотальний дефіцит, наркотики, СНІД
Покоління Y (міленіум, покоління Мережі, покоління Next, нульові)	1984–2000	Зміна політичного устрою, дефолт, теракти і військові конфлікти, розвиток комунікаційних і цифрових технологій (мобільні телефони, Інтернет), біотехнологій
Покоління Z (альфа, цифрове покоління, покоління XD)	з 2000 року по теперішній час	Глобалізація, збільшення бізнесу, інформаційне суспільство

Покоління «бєбі-буму» цілком вірить в колективізм, в індивідуальне вкладання зусиль «заради загального блага». Основоположними характеристиками праці для них є стабільність, стійкість і уникнення конфліктних ситуацій. Немає необхідності у зворотному зв'язку, щоб добре робити свою роботу [1].

Покоління Х характеризують прихильність до одного місця роботи, заробітна плата за те, що приходять вчасно і система штрафів, якщо ні, важка здатність до змін. Цінності цього покоління: глобальна інформованість, любов до

MANAGEMENT, MARKETING
PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

Батьківщини, надія на себе, готовність ризикувати. Вони здатні альтернативно мислити, навчатися новому, підлаштовуватися, обирати [7,8].

Покоління Y, характеризують ідеалізм, суперництво, орієнтованість не на процес, а на результат. Їх характеризує боротьба за рівноправність і стирання гендерних кордонів (жінки займають керівні посади, а чоловіки займаються дітьми); розуміння, що вони цінні кадри для компанії, цінність власного часу (оберуть компанію, яка пропонує гнучкий графік); увага до саморозвитку; поєднання роботи й особистого життя. До цінностей відносяться: оптимізм, впевненість в собі, волелюбність, товариськість, відповідальність, громадянський обов'язок [7,8].

За проведеним дослідженням компанії Millennial Branding [9], цінності покоління Z будуть зводитися до вільного спілкування, сприйняття світу з ентузіазмом та швидкого дорослішання. Переважними якостями цього покоління будуть прагнення до постійного навчання і самоосвіти, креативність.

Як будь-який соціальний конфлікт, конфлікт поколінь має як позитивні, так і негативні наслідки. До позитивних належать: сприяння прогресу суспільства і розрядка напруженості. Л. Козер [4] відзначає, що конфлікт перешкоджає окостенінню соціальних систем, викликаючи прагнення до оновлення творчості. А. В. Дорін [10] що конфлікт відкриває інформацію щодо соціального досвіду, знань, які недоступні в звичайних умовах, вирішує накопичені негативні настрої, очищує моральні орієнтації, стимулює до змін та вирішення певних проблем.

З іншого боку, конфлікт створює безліч проблем конфліктуючим сторонам, соціальному оточенню та процесам, що відбуваються в суспільстві. Дорін А. В. до негативних наслідків відносить [10]: посилення настроїв ворожості, падіння мотивації до праці, погіршення взаєморозуміння, руйнування позитивної соціальної ідентичності, фактичну втрату часу, відволікання від роботи. Таким чином, при грамотній координації та вирішенні ситуації конфлікт може мати позитивні наслідки.

Тому на керівника покладено багато завдань, він повинен розуміти, як налагодити відносини у команді задля ефективного досягнення результатів, а саме: володіти навичками самоаналізу, вміти налагоджувати контакти, встановлювати довірчі взаємини з підлеглими, керувати емоціями та бути здатним до емпатії.

Проведений аналіз дозволяє узагальнити засоби розв'язання конфліктних ситуацій між працівниками з відмінностями поколінь (табл. 2).

MANAGEMENT, MARKETING
 PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

Таблиця 2

Узагальнені заходи з розв'язання конфліктних ситуацій [7,9,11]

Захід	Характеристика заходу
Формування змішаних команд	Досвід і мудрість старшого покоління в поєднанні з новими технологіями, звичними для більш молодих, можуть дати кращі результати
Поступове впровадження інновацій	Проводити зустрічі зі спікерами. Приклад конкретних результатів, які можна досягти при застосуванні нових технологій.
Надання можливості вибору	Надавати можливість вибору графіку роботи (вільний графік або з 9 до 18) та системи оплати (велика частина заробітку - оклад або відсоток від успішної роботи, або 50 на 50). Це допоможе уникнути звинувачень від старшого покоління, що молодим дозволяють більше або до них краще ставляться
Навчання молодими старшого покоління	Надавати можливість молодому поколінню проводити практичні заняття зі співробітниками у віці. Молоде покоління не тільки вміло працює з цифровими технологіями, а й передбачає напрям їх розвитку
Розвиток старших співробітників як наставників	Використовувати наставництво задля передачі досвіду молодшому поколінню
Проведення тренінгів з тимблдингу	Донести до представників кожного покоління, якими перевагами та сильними сторонами володіють опоненти
Навчання підлеглих керувати власними емоціями	Розуміння своїх почуттів допомагає перемагати поганий настрій та боротися зі стресом.
Проведення тренінгів, з розпізнавання конфліктів	Тренінг допоможе справлятися з наслідками виникаючих протиріч, шляхом підбору адекватних інструментів впливу і технік поведінки, які дозволять домовлятися з колегами в емоційно-значущих ситуаціях без крику і зайвих емоцій
Проведення психологічної діагностики на стадії підбору персоналу	Допоможе спрогнозувати, які якості характеру можуть викликати напруженість у відносинах зі старшими або молодшими колегами, а також виявити кандидатів, схильних до конфліктів

Усі запропоновані заходи дозволять мінімізувати кількість конфліктних ситуацій на робочому місці, створити атмосферу довіри та злагодженості у колективі, зменшити мінливість кадрів. Команда, яка об'єднує не схожих один на одного людей за темпераментом, поглядами, віком, як правило, діє більш ефективно, ніж традиційні ієрархічні структури, адже досвід людей старшого

MANAGEMENT, MARKETING
PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE, TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

покоління не замінять величезні знання та ідейність міленіумів, а отже представникам обох поколінь має чому повчитися один в одного.

Проведене дослідження може стати основою для подальшого вивчення урегулювання конфліктних ситуацій в організаціях, розробки тренінгів з емоційного інтелекту, індивідуальних можливостей розуміння своїх емоцій та емоцій опонента працівників колективу; методів психологічної діагностики потенційних працівників.

Список літератури:

1. Черников Б.В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 385. С. 153–158.

2. Микитюк А. О., Самохвалова С. М. Конфликты в организации // Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева, Красноярск. 2010. С 261

3. Kyles D. Managing your multigenerational workforce. Strategic Finance, 2005, 87(6), pp. 52-55.

4. Кузьмина Т.В. Конфликтология. Шпаргалка: кратко, самое главное [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.diagram.com.ua/info/konspekti-shpargalki/konspekti-shpargalki120.shtml>

5. Новый доклад ВОЗ: продолжительность жизни и показатели здоровья жителей Европы улучшились, однако прогресс носит неравномерный характер [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.euro.who.int/ru/media-centre/sections/pressreleases/2018/europeans-live-longer-and-healthier-lives-but-progress-is-uneven,-new-who-report-says>, Копенгаген, Лондон, 2018

6. Автор книги "Управляя Поколением X" Брюс Тулган видит три основных причины [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://rb.ru/article/pochemu-konflikty-pokoleniy-proishodyat-v-vashem-ofise/6886567.html>, 2012

7. Чистякова Д.П. Конфликты в организации: поколенческий аспект, 2018

8. Гурова И. М., Евдокимова С. Ш. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 150–159. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159

9. Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>

10. Панина Е.С. Трудовые конфликты на предприятиях, Основы экономики, управления и права №6, 2012, с 132-135.

11. Война возрастов: как примирить поколения в компании [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/348099-voyna-voznastov-kak-primirit-pokoleniya-v-kompanii>, 2017