

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-7>
УДК 658.6:[331.101.3:364

Кобеля Зоряна Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>*

Тодорюк Сергій Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>*

Чумак Максим Ігорович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6867-9141>*

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі розглядається система матеріальної та нематеріальної мотивації працівників торговельних підприємств, їхній вплив на ефективність продажів, рівень задоволеності співробітників та формування довгострокових відносин між компанією та персоналом. Особлива увага приділяється питанням прозорості системи стимулювання, необхідності об'єктивного оцінювання результатів роботи співробітників, а також впливу корпоративної культури на формування мотиваційної політики. Висвітлюються методи формування мотиваційної стратегії та її адаптації до змін ринку в умовах соціалізації економіки, глобалізаційних змін, розширення дистанційної зайнятості, воєнного стану та трансформації організаційних структур. Розглядається вплив соціальних факторів на продуктивність співробітників, а також методи стимулювання персоналу відповідно до їхніх потреб. Особлива увага приділена побудові прозорої мотиваційної системи, забезпеченню справедливості винагород та створенню комфортного робочого середовища.

Ключові слова: соціалізація трудових процесів, мотивація персоналу, соціальна складова мотивації, торговельне підприємство, продуктивність праці.

Zoriana Kobelia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business
and Human Resource Management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

Serhii Todoruk

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Assistant of the Department of Business and Human Resource Management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

Maksym Chumak

*Postgraduate student,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

THE SOCIAL COMPONENT OF MOTIVATION AMONG TRADING ENTERPRISE PERSONNEL

In the context of modern competition and economic instability, business owners in the retail sector face the necessity of developing effective management strategies. These strategies encompass not only product assortment selection and marketing activities but also high-quality personnel management. Research confirms that the level of professionalism and motivation among employees directly influences business profitability, customer loyalty, and the achievement of financial targets. Employee motivation is a key factor in the productivity of retail staff and their ability to contribute to the enterprise's objectives. This study examines both material and non-material motivation systems for retail employees, their impact on sales efficiency, employee satisfaction levels, and the formation of long-term relationships between companies and their personnel. Special attention is given to the transparency of incentive systems, the necessity of objective performance evaluation, and the role of corporate culture in shaping motivation policies. The development of effective motivational

mechanisms requires a comprehensive approach that integrates financial incentives, career growth opportunities, a comfortable psychological climate, engagement in strategic planning, and professional development conditions. This paper explores practical tools for assessing the effectiveness of employee incentives, methods for developing motivational strategies, and their adaptation to market changes, particularly in the context of economic socialization, globalization, remote work expansion, wartime conditions, and organizational transformations. The study analyzes the relationship between material and non-material motivation, the impact of social factors on employee productivity, and methods for tailoring incentives to personnel needs. Emphasis is placed on building a transparent motivation system, ensuring fair compensation, and fostering a comfortable working environment. The proposed methodology enables enterprises to optimize human resource policies, enhance employee engagement, and ultimately contribute to business success in a competitive market environment.

Keywords: socialization of labor processes, personnel motivation, social component of motivation, commercial enterprise, labor productivity.

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів особистісна мотивація набуває особливого значення, що зумовлює необхідність пошуку нових форм і методів її розвитку. Людські ресурси є ключовим активом будь-якого підприємства, а працівники виступають основною рушійною силою економіки. Для ефективного функціонування компанії недостатньо просто залучити та навчити висококваліфікованих фахівців – важливо, щоб вони були мотивованими, зацікавленими, відповідальними та лояльними.

Мотивація персоналу є критично важливим фактором забезпечення продуктивності та якості роботи, сприяє створенню позитивного HR-іміджу компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Від рівня мотивації та її відповідності стратегічним цілям підприємства залежить ефективність і якість виконання професійних обов'язків. Прикладні дослідження підтверджують, що головною метою мотивації є задоволення важливих потреб працівників через їхню трудову діяльність.

Винагорода відіграє ключову роль у системі мотивації, адже будь-яка робота, оцінена за індивідуальними або колективними результатами, повинна відповідно винагороджуватися. Міжнародний досвід свідчить, що успіху досягають ті підприємства, які активно досліджують та впроваджують сучасні методи мотивації й стимулювання праці, що дедалі частіше орієнтуються на соціальну (нематеріальну) складову. У сучасних умовах розвитку бізнесу персонал є одним із найскладніших і найцінніших ресурсів, який вимагає від керівництва створення комфортного робочого середовища, підтримки постійного професійного зростання, набуття нових компетенцій, оновлення знань і розкриття творчого потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу та його активне застосування в діяльності підприємств привертають увагу науковців уже з минулого століття. Дослідження таких учених як А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, В. Врума, О.А. Грішньої, А.М. Колота, О.В. Крушельницької, С.О. Цимбалюк, Ю.В. Карпенко [1], К. Костюк [2], В. Шарія, Л.І. Заставнюк [3], С.А. Назаренка [4], З.І. Кобелі [5–7], С.І. Тодорюка [5; 7] та інших були спрямовані на аналіз тенденцій розвитку системи мотивації працівників,

оцінку якості трудового життя в Україні та визначення шляхів його покращення.

Попри суттєвий прогрес у дослідженні цієї проблематики, низка важливих аспектів, зокрема пошук нових методів мотивації персоналу в умовах соціалізації економіки, глобалізаційних змін, розширення дистанційної зайнятості, воєнного стану та трансформації організаційних структур, залишається предметом наукових дискусій. Це підтверджує актуальність обраної теми дослідження та її вагому практичну значимість.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах сучасних викликів залишаються актуальними питання пошуку ефективних методів мотивації персоналу торговельних підприємств, формування специфічних соціальних запитів працівників. Важливим завданням є встановлення прямого зв'язку між рівнем мотивації працівників та їхньою продуктивністю, що сприятиме підвищенню ефективності трудової діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Це дослідження спрямоване на розробку заходів, що сприятимуть формуванню та розвитку мотивації персоналу торговельних підприємств, а також підвищенню його задоволеності працею. Для досягнення цієї мети необхідно визначити існуючі мотиваційні механізми в умовах сучасних викликів та запропонувати оптимальні шляхи їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб залишатися конкурентоспроможним, протистояти економічним викликам і підтримувати стабільний рівень прибутковості, власник (керівник) торговельного підприємства повинен враховувати безліч факторів. Окрім ефективної бізнес-стратегії, правильного вибору асортименту та оформлення торговельних зал, необхідно приділити особливу увагу найважливішому елементу успіху – персоналу. Саме якість роботи продавців визначає щоденний виторг, виконання планів продажів, лояльність клієнтів і загальний успіх компанії [2].

Продавець магазину є ключовою ланкою між товаром і покупцем. Некомпетентність, байдужість чи неввічливість продавця можуть зіпсувати враження клієнтів навіть від найкращого товарного асортименту, доступних цін та інших переваг магазину, які власник створював, вкладаючи значні ресурси [6].

Щоб співробітники були мотивовані досягати цілей підприємства, вони мають мати зацікавленість у цьому процесі. Завдання керівника – створити таку мотиваційну систему, яка стимулюватиме кожного працівника працювати на максимум.

Існують різні методи мотивації персоналу [3]. Наприклад, мотивація продавця може полягати у прагненні переконати покупця придбати товар, проте для цього він має бути зацікавлений в отриманні певних матеріальних чи нематеріальних заохочень – додаткової надбавки до заробітної плати чи компенсації витрат на харчування.

Будь-яка мотивація ґрунтується на задоволенні базових потреб людини – фізіологічних, соціальних, матеріальних, естетичних та професійних. Проте мотиваційні заходи будуть ефективними лише тоді, коли відповідатимуть реальним потребам персоналу. Невірно визначені мотиваційні стимули можуть мати зворотний ефект – у майбутньому працівники можуть навмисно саботувати план продажів. Саме тому кожному підприємству необхідно розробити власну мотиваційну стратегію, яка відповідатиме очікуванням персоналу та сприятиме їхній продуктивності.

Щоб мотивація була дієвою, колектив має довіряти її механізмам і усвідомлювати свою роль у досягненні загальних цілей компанії [4]. Основою цього процесу є чіткі та прозорі правила, які зазвичай розробляє HR-фахівець. Важливо, щоб система мотивації була зрозумілою для кожного працівника, а регламент стимулюючих заходів перебував у відкритому доступі. Це дозволяє підприємству переглянути або вдосконалити чинні правила роботи, чітко визначивши дії, за які працівники отримують заохочення, та типи мотивації, що застосовуються.

Основні мотиваційні виплати, які сьогодні зазвичай використовуються щодо персоналу торговельних підприємств:

- Виконання плану продажів – використовують діапазони: за досягнення 80–99% планового виторгу нараховується 80% премії, при виконанні 100–120% – 100%, а за перевищення на понад 20% – 120% [6]. Якщо реалізація становить менше 80% запланованого обсягу, премія не виплачується. План може бути як індивідуальним, так і загальним для команди, у цьому випадку винагорода розподіляється між співробітниками.

- Збільшення середнього чека – власник (керівник) магазину, знаючи середній чек за місяць (наприклад, 300 грн), може встановити підвищений рівень (400 грн), досягнення якого гарантує продавцеві премію.

- Виконання додаткових завдань – це можуть бути навчання колег, ведення даних про новий товар у систему обліку, завантаження документів у корпоративну програму, участь в інвентаризації, розвантаженні товару, мерчендайзингу чи прибиранні торгового простору [2].

- Річні підсумки – як правило, премії за певні періоди не є системними та прогнозованими – вони визначаються власником (керівником) магазину на його розсуд.

- Разові доручення – активна участь у підготовці та проведенні промоакцій також може бути винагороджена.

Регулярні премії виплачують лише за чіткі та вимірювані показники ефективності, яких продавець може досягти у процесі виконання своїх безпосередніх обов'язків. Це сприяє прозорості системи мотивації, підвищенню продуктивності працівників та загальному успіху підприємства.

Загалом існують два основні підходи до стимулювання персоналу – матеріальна та нематеріальна мотивація.

У сфері торгівлі матеріальна мотивація є найпоширенішою. Вона передбачає надання фінансових або інших матеріальних винагород за виконання професійних обов'язків. Зазвичай такі стимули виплачуються у формі доплат до фіксованої зарплати або базуються на певних показниках роботи:

- Відсоток від продажів – найпопулярніший спосіб фінансового стимулювання. Відсоткова ставка може бути постійною (наприклад, 5%) або прогресивною – чим вищий виторг, тим більший бонус.

- Відсоток від загального виторгу – ефективна, але одностороння схема, оскільки продавці можуть зосереджуватися на реалізації ходового товару, залишаючи менш популярні позиції на складі. Для збалансованої роботи вводять додаткові показники заохочення.

- Відсоток від продажу конкретних товарних груп – власник магазину визначає групу товарів, продаж якої потребує стимулювання, наприклад, швидкопсувні продукти або новий асортимент у певному відділі.

- Відсоток від реалізації товарів визначеної цінової категорії – досвідчені продавці можуть орієнтуватися на рівень доходів покупця і пропонувати більш якісні та дорогі товари. Така техніка маркетингу називається UpSale – коли клієнту рекомендується покращену або дорожчу версію товару.

Запровадження матеріальної мотивації вимагає прозорості, щоб працівники чітко розуміли, за що отримують винагороду. Несправедливий розподіл премій або помилки у системі стимулювання можуть викликати демотивацію серед персоналу.

Для забезпечення об'єктивного нарахування винагороди доцільно використовувати спеціальні програми обліку торгівлі. В Україні таку систему пропонує компанія «Торгсофт», яка автоматично аналізує трудові показники кожного працівника. Це дозволяє оцінити результати продажів, реалізовані товарні категорії та загальну суму виторгу, сприяючи об'єктивному визначенню премій.

Підприємець має можливість налаштувати систему матеріальної мотивації персоналу відповідно до потреб свого бізнесу. Це дозволить працівникам

оцінити власну ефективність та докласти зусиль для підвищення заробітку. Конкурентна заробітна плата залишається ключовим фактором стимулювання якісної роботи, але сьогодні дедалі більше значення набуває соціальна складова мотивації.

Соціальні фактори мотивації персоналу або як їх зазвичай називають нематеріальною мотивацією мають на меті задовільнити: потреби в соціальному захисті, безпеці (2 рівень потреб за пірамідою потреб А. Маслоу), потреби в дружбі, довірі, прихильності, причетності (3 рівень потреб за пірамідою потреб А. Маслоу), потреби в особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточення, визнанні (4 рівень потреб за пірамідою потреб А. Маслоу), потреби у реалізації своїх потенційних можливостей та зростанні як особистості, участі у прийнятті рішень (5 рівень потреб за пірамідою потреб А. Маслоу) [3]. Такі соціальні потреби можуть бути задоволені через:

- Сприятливий психологічний клімат у колективі – сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та формуванню позитивної атмосфери серед співробітників. Підтримка здорового психологічного клімату потребує уваги з боку керівництва та активної участі всіх членів команди, брак емоційного інтелекту у керівника може знизити мотивацію співробітників, навіть якщо рівень заробітної плати та премій є високим [5].

- Комфортні побутові умови – наявність необхідних зручностей, таких як роздягальні з особистими шафками, місця для відпочинку та харчування, чисті санвузли, а також загальна чистота й порядок у робочих приміщеннях, стає важливою складовою комфорту на робочому місці.

- Визнання досягнень і аналіз помилок – усне заохочення є дієвим методом нематеріальної мотивації, яке позитивно впливає на більшість працівників.

- Виявлення довіри – забезпечення працівникам свободи у прийнятті рішень, делегування повноважень та залучення до складних завдань, які потребують творчого підходу, підвищує їхню мотивацію. Доведено, що участь у стратегічному ухваленні рішень стимулює співробітників до активнішої роботи [5].

- Професійний розвиток – у якості винагороди можна запропонувати безкоштовне відвідування лекцій, вебінарів із навичок ділового спілкування, спеціалізованих виставок або курсів підвищення кваліфікації. Відрядження в інші міста також може стати додатковим стимулом.

- Корпоративні заходи – спільні святкування, тимбілдінг та неформальні зустрічі допомагають зміцнити колектив, навіть у складних умовах війни. Часом важливо організувати для працівників виїзди на природу чи інші заходи, що сприяють згуртованості команди.

- Конкурси та змагання – нагороди за професійні досягнення мотивують працівників ставати кращими

у своїй роботі. Практика показує, що за звання «продавець місяця/року» співробітники змагаються з ентузіазмом, особливо якщо призом стане не тільки фото на дошці пошани, а й матеріальне заохочення.

Як бачимо, у мотивації працівників магазинів є багато методів та підходів. Компетентне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів допоможе підприємцю значно підвищити ефективність бізнесу та залученість персоналу [2].

Прикладні дослідження підтверджують, що рівень задоволеності працею визначається переважанням позитивного та креативного ставлення персоналу до робочого процесу. Це проявляється у таких рисах працівників, як працьовитість, взаємодопомога та відповідальність. Позитивне сприйняття професійної діяльності виявляється через дотримання робочого режиму, прагнення до професійного зростання та ефективне виконання трудових завдань.

Сьогодні майже кожне підприємство впроваджує власну систему мотивації персоналу, що має як переваги, так і недоліки. Аналіз різних підходів до стимулювання співробітників, зокрема з урахуванням зарубіжного досвіду, допомагає компаніям мінімізувати слабкі сторони існуючих мотиваційних моделей і вдосконалити їх. Роботодавцям варто більше уваги приділяти стабільності кадрових структур, розумінню потреб працівників, а також розробці стратегічних і тактичних програм стимулювання персоналу, уникаючи принципу «незамінних працівників не існує».

За останнє десятиліття торгівля у світі розвивається стрімкими темпами. Основні тенденції розвитку галузі у 2023–2024 рр. включають зростання значення клієнтського досвіду, популяризацію свідомого споживання, активне впровадження штучного інтелекту та цифрових технологій, а також діджиталізацію продажів. Особливо помітним є швидке зростання обсягів реалізації товарів через Інтернет-магазини та соціальні мережі, що зумовлено сучасними викликами.

Серед основних соціальних мотивів трудової діяльності у сфері торгівлі варто виділити фактори, що спонукають працівників до продуктивної роботи [1]:

1. Дружній колектив. Для багатьох людей важливим критерієм вибору місця роботи є комфортне соціальне середовище та сприятливі відносини, засновані на взаємопідтримці. Це може компенсувати окремі недоліки, такі як графік роботи чи розташування підприємства.

2. Кар'єрне зростання. Більшість торговельних компаній усвідомлюють, що ефективніше розвивати власний кадровий потенціал, ніж навчати нових працівників «з нуля».

3. Самоствердження. Бажання довести собі та іншим свою компетентність є потужним мотивуючим фактором для більшості співробітників.

4. Самостійність і відповідальність. Робота продавця передбачає здатність приймати виважені рішення та відповідально ставитися до своїх обов'язків.

5. Робоче оточення. Важливим мотивуючим фактором може бути комфортне середовище – товари, клієнти, атмосфера в магазині.

Фактори демотивації: несправедлива система стимулювання; невиконання обіцянок з боку керівництва; недостатня зайнятість, що знижує рівень залученості працівників; ігнорування ініціативи співробітників.

Виділяють три основні групи нематеріальних стимулів [1]:

- Не потребують інвестицій: подяка кращому продавцеві чи відділу продажів, система адаптації персоналу, чітко визначені критерії та етапи кар'єрного росту, залучення співробітників до прийняття важливих рішень.

- Потребують інвестицій, але розподіляються безадресно: заходи, що сприяють покращенню умов праці – організація харчування, забезпечення проїзними квитками, медичне страхування, покращення умов у робочому просторі, професійне навчання.

- Потребують інвестицій і розподіляються адресно: надання безвідсоткової позики на покращення житлових умов, матеріальна допомога, оплата відпочинку чи лікування.

Щоб система мотивації була ефективною, варто попередньо провести опитування персоналу щодо їхніх потреб і очікувань. Вона може містити як загальні стимули, доступні всім співробітникам, так і індивідуальні заохочення залежно від конкретної ситуації чи виконання певних вимог.

Отже, соціальна складова мотивації персоналу торговельних підприємств відіграє важливу роль у формуванні ефективної та стабільної команди. Вона включає заходи, спрямовані на підвищення добробуту працівників, створення комфортного робочого середовища та забезпечення соціальних гарантій.

Основні аспекти соціальної мотивації [7]:

- Соціальні пакети – медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, харчування та оздоровлення. Соціальний пакет є важливим інструментом мотивації працівників торговельних підприємств, оскільки забезпечує додаткові соціальні гарантії та підвищує рівень їхньої задоволеності роботою. Формування соціального пакету залежить від фінансових можливостей підприємства та його кадрової політики. В умовах конкуренції на ринку праці компанії використовують соціальні пакети як засіб залучення та утримання кваліфікованих працівників.

- Корпоративна культура – підтримка командного духу, організація спільних заходів, створення сприятливого психологічного клімату. Корпоративна культура є важливим методом винагороди працівників торговельних підприємств, оскільки вона формує сприятливе робоче середовище, підвищує мотива-

цію персоналу та сприяє їхній залученості до спільних цілей компанії. Основні аспекти корпоративної культури як мотиваційного інструменту: спільні цінності та місія – чітке визначення корпоративних принципів, які об'єднують працівників та сприяють їхній лояльності; командна робота та взаємодія – створення атмосфери довіри та підтримки, що сприяє ефективній співпраці. Корпоративна культура не лише підвищує продуктивність працівників, а й зміцнює імідж компанії на ринку.

- Кар'єрне зростання – можливості професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації. Кар'єрне зростання є потужним мотиваційним інструментом для працівників торговельних підприємств, оскільки воно забезпечує можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації та збільшення рівня доходів. Основні аспекти кар'єрного зростання як методу винагороди: вертикальне просування – підвищення на посаді, розширення обов'язків та відповідальності; горизонтальне зростання – перехід на інші позиції в межах компанії для набуття нових навичок; діагональне кар'єрне зростання – зміна компанії з отриманням вищої посади та кращих умов праці; навчання та підвищення кваліфікації – можливість проходження тренінгів, курсів та сертифікацій; грейдування посад – система диференціації винагороди залежно від рівня відповідальності та результатів роботи. Кар'єрне зростання не лише мотивує працівників, а й сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

- Гнучкі умови праці – можливість дистанційної роботи, адаптивний графік, підтримка балансу між роботою та особистим життям. Гнучкі умови праці є ефективним методом винагороди працівників торговельних підприємств, оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та балансу між професійним і особистим життям. Основні аспекти гнучких умов праці можливі переважно при онлайн-продажах: гнучкий графік – можливість адаптувати робочий час відповідно до особистих потреб; дистанційна робота – забезпечення можливості працювати з дому або з будь-якого зручного місця; скорочений робочий тиждень – варіанти роботи з меншою кількістю робочих годин без зниження продуктивності; індивідуальний підхід – врахування особистих обставин працівників при формуванні робочого процесу; гнучка система відпусток – можливість брати додаткові вихідні або працювати за змінним графіком. Запровадження гнучких умов праці сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшенню рівня стресу та покращенню загальної ефективності підприємства [4].

- Соціальна відповідальність – залучення працівників до благодійних ініціатив, екологічних програм та волонтерської діяльності. Соціальна відповідальність як метод винагороди працівників торговельних підприємств сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та лояльності до компанії. Вона включає

заходи, спрямовані на покращення умов праці, підтримку добробуту персоналу та участь у соціальних ініціативах. Основні аспекти соціальної відповідальності як мотиваційного інструменту: корпоративна етика – дотримання принципів справедливості, рівності та підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях; екологічна відповідальність – створення безпечного робочого середовища, впровадження екологічних стандартів та підтримка сталого розвитку; благодійність та волонтерство – залучення працівників до соціальних проєктів, підтримка місцевих громад та ініціатив; освітні можливості – фінансування навчання, тренінгів та професійного розвитку персоналу. Запровадження соціальної відповідальності як методу винагороди сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню продуктивності працівників та створенню сприятливого робочого клімату.

Висновки. Отже, як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі, при цьому вивчення і формування системи мотивації, яка заснована на соціальній складовій сьогодні є важливим викликом для кожного торговельного підприємства. Під час здійснення стимулювання необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники будуть його мотивувати. Не можна застосовувати загальну концепцію для усіх працівників. Тому головне правило ефективного стимулювання та мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника, оскільки тільки так можна отримати максимальних результатів

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Карпенко Ю. В. Особливості мотивації правників торгівлі у сучасних умовах. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2015. № 3 (59). С. 292–295.
2. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> (дата звернення: 29.05.2024).
3. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (19). С. 166–172.
4. Назаренко С. А., Малиновський А. І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157/3080> (дата звернення: 29.05.2024).
5. Медведєва А. В., Тодорюк С. І., Кобеля З. І. Емоційна мотивація: як лідери можуть створювати продуктивне середовище. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. (6). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/132/135> (дата звернення: 29.05.2024).
6. Кобеля З. І., Мельник О. І., Метліцька О. П. Тенденції розвитку оптової торгівлі в економіці ринкового типу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 149–154.
7. Галайда Т. О., Мозуль А. Р. Формування ефективної моделі управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 193–200.)

REFERENCES

1. Karpenko Yu. V. (2015). "Features of motivation of trade lawyers in modern conditions". *Naukovyy visnyk PUET: Economic Sciences* [Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences], № 3 (59), P. 292–295.
2. Kostiuk K., Sharyj V. (2024). "Motivation system for retaining personnel in a commercial enterprise". *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society], Vyp. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899/3820> (accessed May 29, 2024).
3. Zastavniuk L. I., Lypovets'ka T. R. (2019). "Issues of personnel motivation systems in modern enterprise management". *Priazovs'kyj ekonomichnyj visnyk* [Priazovskyi Economic Herald], Vyp. 3 (19), P. 166–172.
4. Nazarenko S. A., Malynovs'kyj A. I. (2023). "Innovative motivation methods in a modern commercial enterprise". *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society], Vyp. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3157/3080> (accessed May 29, 2024).
5. Medvedieva A. V., Todoruk S. I., Kobelia Z. I. (2024). "Emotional motivation: how leaders can create a productive environment". *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk* [Current issues in economic sciences], Vyp. 6. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/132/135> (accessed May 29, 2024).
6. Kobelia Z. I., Mel'nyk O. I., Metlits'ka O. P. (2019). "Trends in the development of wholesale trade in a market economy". *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauk* [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences], № 1. P. 149–154.
7. Halaida T. O., Mozul A. R. (2024). "Formation of an effective model of personnel management in a commercial enterprise under martial law". *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Herald], Ternopil, T. 90 № 5. P. 193–200.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2024