Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студента Зайцева Івана Олеговича.
(П І Б)
академічної групи 075-17-1
(шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Стимулювання продажу на основі підвищення мотивації працівників»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Яцентюк С.В.			
3. Обгрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Яцентюк С.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2021

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
маркетингу
(повна назва)
Касян С.Я.
(підпис) (прізвище, ініціали)
«_____»_____2021 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня **бакалавра**
(бакалавра, магістра)

студенту Зайцеву І.О. академічної групи 075-17-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Стимулювання продажу на основі підвищення мотивації працівників»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 14. 05. 2021 р. № 264-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Описано сутність мотивації, основні положення та основні теорії мотивації праці.	03.05.2021 р. – 13.05.2021 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Виконаний дослідження маркетингової діяльності, аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Також, оцінено зовнішнє маркетингове середовище.	14.05.2021 р. – 23.05.2021 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Проведений підбір та розробка інструментів для підвищення мотивації співробітників підприємства.	24.05.2021 р. – 06.06.2021 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Оформлення роботи згідно методичних рекомендацій.	07.06.2021 р. - 13.06.2021 р.

Завдання видано _____ **Яцентюк С.В**.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)
Дата видачі 30.04.2021 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 11.06.2021 р.

Прийнято до виконання _____ **Зайцев І.О.**
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Пояснювальна записка: 73 сторінки, 20 рисунків, 6 таблиць, 30 використаних джерела, 8 додатків.

Під час виконання кваліфікаційної роботи, було проаналізовано маркетингову діяльність підприємства, а саме: провели аналіз комплексу маркетингу за 4Р та 7Р, фінансово-економічних показників, описали структуру товарного асортименту, канали розподілу підприємства, провели конкурентне порівняння та позиціонування, виконали аналіз внутрішнього середовища підприємства .

Об’єкт дослідження: розроблення шляхів підвищення мотивації на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи: розробка шляхів підвищення мотивації робітників на підприємстві, розробка нових та покращення вже існуючих систем мотивацій.

Результати та їх новизна: результатами проведеного маркетингового дослідження дозволили виявити проблеми в мотивації співробітників підприємства, що вливає на фінансово-економічні показники. У сформованих пропозиціях були наведені чіткі завдання, дотримуючись яких, компанія може підвищити мотивацію співробітників, підвищити економічні показники та збільшити конкурентоспроможність.

Рекомендації щодо використання результатів роботи: роботу рекомендовано використовувати безпосередньо досліджуваній компанії, яка працює на ринку B2C.

Економічна чи соціально-економічна ефективність роботи: дослідження та формування удосконаленої систем мотивації.

Взаємозв’язок з іншими роботами: кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами (маркетингові дослідження, маркетинг в ритейлі) та практичними роботами.

Підприємство: ТОВ «АЛЛО» формат «Алло Макс» вул..Барикадна 15а, м. Дніпро.

У роботі використано такі методи досліджень : IFAS аналіз, EFAS-аналіз, SWOT-аналіз. статистичний метод, конкурентне порівняння, метод опитування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЙ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.

ABSTRACT

Explanatory note: 73 pages, 20 figures, 6 tables, 30 sources used, 8 appendices.

During the qualification work, the marketing activities of the company were analyzed, namely: analyzed the marketing complex for 4P and 7P, financial and economic indicators, described the structure of the product range, distribution channels of the company, conducted a competitive comparison and positioning, analyzed the internal environment.

Object of research: development of ways to increase motivation in the enterprise.

The purpose of qualification work: development of ways to increase the motivation of workers in the enterprise, development of new and improvement of existing systems of motivation.

The results and their novelty: the results of marketing research revealed problems in the motivation of employees of the enterprise, which affects the financial and economic indicators. The proposals set out clear objectives, following which the company can increase employee motivation, increase economic performance and increase competitiveness.

Recommendations for the use of work results: the work is recommended to be used directly by the researched company operating in the B2C market.

Economic or socio-economic efficiency of work: research and formation of improved systems of motivation.

Relationship with other work: the qualification work is closely related to the completed course work (marketing research, marketing in retail) and practical work.

Enterprise: LLC "ALLO" format "Allo Max" 15a Barikadna Street, Dnipro.

The following research methods were used in the work: IFAS analysis, EFAS analysis, SWOT analysis. statistical method, competitive comparison, survey method.

KEY WORDS: MOTIVATION, SYSTEM OF MOTIVATIONS, RETAIL, DEVELOPMENT STRATEGY.

ВСТУП

Проблемою, що в останні роки стала більш актуальною на ринку є велика конкуренція у сфері послуг, тому компанії зараз борються за увагу клієнтів усіма можливими способами, але основним критерієм, на який звертає увагу людина – це рівень обслуговування. Тому у цій роботі ми будемо розглядати методи підвищення обслуговування, шляхом підвищення мотивації робітників .

Багато дослідників вважають, що якість обслуговування напряму залежить від мотивації співробітників. Тому необхідно організовувати та створювати максимально ефективні програми мотивації, тому що тільки від робітників,у сфері обслуговування, залежить імідж та економічні показники підприємства. Зараз є проблема на ринку України також і з плином кадрів, що не дає побудувати ефективну команду (колектив), та через це втрачається якість обслуговування. Плин кадрів у більшості випадків, зумовлений недостатньою мотивацією співробітників, тому саме над цією проблемою ми будемо працювати у цій роботі.

У цій роботі буде описуватись маркетингове середовище формату «Алло Макс» від ТОВ «Алло», будуть проведені дослідження щодо мотиваційних програм, рівня мотивації співробітників та шляхи стимулювання продажу на основі підвищення мотивації працівників.

Мета кваліфікаційної роботи: Визначити аспекти мотивації співробітників на підприємстві, та фактори, які впливають на мотивацію. Розробити інструменти, за допомогою яких можна підвищити мотивацію співробітників.

Виходячи з поставленої мети, визначені наступні завдання*:*

– розглянути теоретичні аспекти мотивації, а саме сутність, види, типи та основні мотивації співробітників на підприємстві;

– дослідити маркетингову діяльність підприємства;

– провести аналіз зовнішнього середовища підприємства;

– обґрунтувати напрям подальших дій щодо підвищення мотивації співробітників на підприємстві, враховуючи досліджувані аспекти.

Об'єктом дослідження є мотивація співробітників роздрібного магазину.

Предметом дослідження є підвищення рівня мотивації співробітників на підприємстві.

Сфера використання: сферою практичного використання результатів роботи є окреме направлення компанії «Алло», а саме формат магазинів «Алло Макс»

Актуальність обраної нами теми полягає в тому, що на сьогоднішній день на ринку цифрових послуг з’являється усе більше компаній-конкурентів, тому необхідно максимально якісно задовольняти потреби споживачів, та саме одним з основних інструментів для утримання клієнтів є персонал. Важливо слідкувати, щоб персонал був за мотивований на ефективну роботу у компанії, тому що у нас час як ніколи слід цінувати якісні кадри.

Зміст

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ 9

1.1 Мотивація праці та мотиваційний процес: основні положення, методи і засоби, сучасні підходи 9

1.2 Основні теорії мотивації праці та їх використання в управлінні персоналом 12

1.3 Заробітна плата, соціальний пакет та інші форми мотивації праці 14

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АЛЛО» ФОРМАТУ «АЛЛО МАКС» 22

2.1 Аналіз діяльності підприємства, формату «Алло Макс» 22

2.2 Дослідження та розгляд внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на підставі базових методів маркетингового аналізу (IFAS,EFAS,SWOT-аналізи) формату «Алло Макс» 28

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Алло» формату «Алло Макс», визначення ключових факторів підприємства 38

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЛО» ФОРМАТУ «АЛЛО МАКС» 47

3.1 Підбір, розробка і рекомендації інструментальних заходів підвищення мотивації співробітників формату «Алло Макс». 47

3.2 Моніторинг і контроль ефективності рекомендованих інструментальних заходів для підвищення мотивації співробітників формату «Алло Макс». 51

3.3 Обґрунтування ефективності рекомендованих інструментальних заходів для підвищення мотивації співробітників формату «Алло Макс». 53

ВИСНОВКИ 55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. 58

ДОДАТКИ 62

РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ

1.1 Мотивація праці та мотиваційний процес: основні положення, методи і засоби, сучасні підходи

У сучасних джерелах літератури поняття «мотивація праці» описується різними термінами та поняттями, але багато чого у всіх версіях є однакове та схоже. На думку деяких авторів, мотивація – це прагнення до задоволення певного типу потреб або досягнення успіху. Деякі автори кажуть, що мотивація – це те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація – це прагнення до успіху та страх невдачі.

Автори літератури з основ менеджменту визначають поняття мотивації як спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.

На людину в робочому процесі впливає набір факторів-мотиваторів, що підштовхують до діяльності:

- зовнішніх – на рівні держави, галузі;
- внутрішніх – частини структури особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов’язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Актуальним твердженням є те, що найголовніші ролі у мотивації належать внутрішнім факторам людини (потребам, інтересам, цінностям людини) та зовнішнім факторам-стимулам.

Можна зробити більш точне формулювання до поняття мотивації, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які підштовхують людину до діяльності, визначають види діяльності, надають цій діяльності напрям, орієнтований на виконання своїх цілей та цілей організації [4].

Мотивація – це сума усіх факторів-стимулів, які впливають на поведінку людини. Треба розуміти, що поняття таке «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», тому що останнє поняття має більш

ширший сенс та зміст. Праця – це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Праця включає в себе три основних моменти:

- саме працю;
- предмети праці ;
- засоби праці.

Мотивація трудової діяльності в цілому включає:

- мотивацію праці;
- мотивацію зайнятості;
- мотивацію до володіння засобами виробництва;
- мотивацію підготовки до трудового процесу;
- мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника тощо.

Основи менеджменту виділяють п’ять основних термінів, що тлумачаться майже у всій літературі однаково, а саме [16.13]:

1) Мотиватори – фактори, що підштовхують людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні фактори впливу на працівника; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні фактори.

2) Мотиваційний потенціал працівника – рівень потенціалу, який визначанає готовність працівника до максимальної трудової віддачі.

3) Багатство мотивації праці – набір факторів ,що спонукають працівника до ефективної трудової діяльності.

4) Направленість мотивації – спрямування робітника на виконання окремих робіт,задоволення потреб.

5) Сила мотивації (мотиваційної поведінки) – готовність працівника до виконання поставлених цілей.

Важливим моментом у визначені мотивації є порівняння внутрішньої та зовнішньої мотивації . Питання у тому, що діяльність людини залежить як від мотивів, які виникають під час взаємодії людини і завдання, так і від

мотивів, що з'являються під час взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища створює мотиви, що підштовхують працівника до певних дій.

Процес мотивації складається з шести стадій , кількість стадій може змінюватись, але для з'ясування логіки мотиваційного процесу визначають ці шість стадій (рисунок 1.1).

Рисунок 1.1 – Основні стадії процесу мотивації

Мотиваційний процес значно залежить від виду потреб, що викликають його. Також потреби перебувають у складній взаємодії між собою та здатні посилювати свою дію, суперечити одна одній тощо [12].

Результати цих взаємодій можуть суттєво змінюватись, змінюючи напрямок та характер дії мотивів. Навіть за ідеального знання структури мотивації, мотив і дій, можуть статись нові та непередбачувані зміни в поведінці людини.

На мотиваційний процес значно впливають індивідуальні фактори людини, такі як: мотиваційна цілеспрямованість, зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність виконання завдань [19]. Зрозуміло що, ефективність трудової діяльності людини напряму залежить від її мотивації. Але така залежність досить неоднозначна. У практиці є такі випадки, коли

людина готова до трудової ділності, замотивована, але показує результати гірше, ніж людина, що не була націлена на високі результати. Такі випадки зумовлені тим, що на результати діяльності впливає багато інших факторів, такі як: рівень кваліфікації працівника, професійні здібності, навички, розуміння поставлених завдань, внутрішнє середовище тощо. Питання залежності між мотивацією і результатами праці створює серйозну управлінську проблему: як оцінювати результати працівника та як визначати рівень його винагороди ? Вирішення цієї проблеми має мати індивідуальний характер. Керівництво підприємства повинне пам'ятати, що проблеми такого характеру виникають досить часто, та їх вирішення потребує комплексного підходу.

1.2 Основні теорії мотивації праці та їх використання в управлінні персоналом

З давніх часів праця була об'єктом духовних та матеріальних цінностей, тому питання спонукання людей до праці була завжди актуальною.

Перші дослідження поведінки людей та спонуканню їх та ефективної праці робились на початкових етапах суспільного виробництва.

Через деякий час науковці, приблизно в один період часу, почали вивчати, що ми зараз називаємо проблемою мотивації – заохочення та стимулювання працівників до виконання ефективної роботи.

Перший метод мотивації, що люди використали на практиці був, так званий, метод «батога та пряника». «Батогом» були фізичні покарання, біль або дискомфорт, тим часом як «пряником» були матеріальні або інші заохочення [20].

Сучасне наукове осмислення поняття мотивації почалось під час епохи капіталізму, вперше детально цим аспектом почав займатися класик англійської політичної економії Адам Сміт. На думку Адама Сміта, головною

метою людини є економічний інтерес, прагнення до економічної вигоди ,тощо. Думки та погляди Сміта стали основою багатьох теорій мотивації.

Ще багато науковців зробили свій вклад у дослідженні мотивації, серед них такі вчені як:

- Ф. Тейлор;
- Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет;
- М. Фоллет;
- О. Шелдон;
- А. Файоль.

На заході авторами сучасних теорій мотивацій стали:

- А. Маслоу,
- Ф. Герцберг;
- Л. Портер;
- Е. Лоулер;
- Д. Мак-Грегор;
- Д. Мак-Клелланд.

Також українські вчені внесли великий внесок у вивчені питання мотивації (М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський).

Наприклад, М. Туган-Барановський фактично одним з перших розробив конкретну класифікацію потреб, та розбив їх на 5 пунктів, а саме:

1) фізіологічні;

2) статеві;

3) симптоматичні інстинкти та потреби;

4) альтруїстичні;

5) потреби практичного характеру.

Вчений надавав особливу увагу психологічному стану, моральним і релігійним поглядам одним з перших пропагував значимість духовності у розвитку економіки.

1.3 Заробітна плата, соціальний пакет та інші форми мотивації праці

У наш час у багатьох провідних фірмах під впливом сучасних теорій мотивацій склалась абсолютно нова філософія управлінням персоналу компанії. У цій філософії використовуються традиційні, та (особливо) нетрадиційні підходи щодо впливу на інтереси людей та їх поведінку. Сучасні провідні фірми використовуючи процесуальні та змістові теорії, розробляють програми та системи форм і методів активізації трудової поведінки.

Серед цих програм можна виділити основні види програм, а саме:

- програми залучення працівників до управління виробництвом;
- програми розвитку трудового потенціалу робочої сили;
- нетрадиційні форми організації робочого часу;
- програми реконструювання самого процесу праці;
- різноманітні методи матеріального стимулювання.

Багато хто ставить у приклад компанію IBM – як компанію, що створила чіткі принципи, які допомагають їй займати лідерські позиції у своїй сфері. Один з засновників компанії Томас Уотсон казав: «Я твердо вірю, що будь-яка організація для того, щоб вижити й досягти успіху, повинна насаджувати розумні переконання, на яких слід засновувати свою політику й дії», багато хто вважає його генієм сучасного менеджменту [14]. На даний момент є чіткі 15 принципів, на яких будується мотивація у цій компанії, доречу ці принципи використовують багато великих компаній та корпорацій:

- міцні переконання, цінності, культура;
- повага до особистості;
- довічна зайнятість;
- наймання працівників високого класу;

- можливості кар’єри;
- тривала підготовка;
- єдиний статус;
- система атестацій і співбесід;
- система рівнів заробітної плати;
- холістичний підхід до працівників;
- участь персоналу в управлінні;
- максимальна відповідальність;
- плановані обмеження до менеджменту;
- горизонтальні зв’язки;
- заохочення розбіжностей у поглядах.

Докладна характеристика названих складових мотивації трудової діяльності наводиться в літературі з досвіду менеджменту персоналу.

Теорія і практика економічної діяльності дозволили розробити багато визначень мотивації праці. Основним серед них є розгляд мотиву як спонукання до діяльності, викликаного потребами людини. Звідси випливає, що в основі мотивів діяльності лежать потреби людини, без задоволення яких вона відчуває дискомфорт і прагне його подолати. У даному контексті потреба розглядається як усвідомлена необхідність у чомусь потрібному, що спонукає до дії (діяльності).

Потреби бувають двох типів: уроджені (фізіологічні) і набуті в результаті життєвого досвіду [28].

Люди прагнуть повторити ту дію, яка забезпечила їм задоволення потреб, і уникнути тих, які не дали достатнього задоволення. Цей факт кваліфікується як закон результату.

За характером розрізняють два види мотивів: позитивні (придбати, зберегти) і негативні (уникнути, позбутися). Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють діяльність людини, визначає її мотиваційну структуру. Позитивна або негативна мотивація здійснюється в двох формах. Перша

форма – це підкріплення (продовження) позитивної діяльності і припинення негативної, а друга – полягає в заохоченні (стимулюванні) за підсумками діяльності або покаранні за невиконання встановлених завдань.

У процесі обґрунтування методів мотивації до праці виявляються й оцінюються незадоволені потреби; формуються заходи, спрямовані на задоволення потреб; визначаються дії, необхідні для задоволення потреб.

Головними важелями мотивації до праці є стимули [30]. Тому мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Слово "стимул" походить від латинського "stimulus" – буквально перекладається як гостра палиця, якою били звірів і гладіаторів на арені, змушуючи їх боротися. Призначення стимулу в цьому сенсі – примушування (спонукання). Стимул – це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поводження людини. На практиці використовуються різні види стимулів.

1. Примушення. Підприємства розробляють адміністративні методи примушування, до яких відносяться: догана, звільнення з роботи й т.п.

2. Матеріальне заохочення – це стимул у матеріально-грошовій формі: заробітна плата, тарифна ставка, винагорода за результати, премія з прибутку, компенсаційна виплата, видача санаторних, туристичних та інших видів путівок тощо.

3. Моральне заохочення – це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. Воно пов'язане з внутрішніми мотивами людської поведінки, до яких відноситься любов до своєї справи, прагнення до самовдосконалення, творчості та самовираження.

За тривалістю стимули бувають довготривалої та короткочасної дії. Стимули тривалої дії охоплюють не тільки період трудової активності людини, а й все життя. Вони формують стійкий інтерес до якісної й

ефективної роботи протягом тривалого часу. До них відносяться: надбавки до пенсії, право успадковувати дивіденди на акції найближчими родичами, премії за попередню діяльність, що залежать від трудового внеску працівника, стимули соціального характеру, наприклад, надання житла, матеріальна допомога і т.п. До стимулів короткочасної дії відносять разові премії, надання безкоштовної туристичної путівки, акордні виплати за виконання конкретного виду робіт.

До основних форм мотивації працівників підприємницьких структур відносяться такі:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності підприємства;

- система матеріальних пільг працівникам;

- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);

- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;

- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;

- моральне заохочення працівників;

- просування працівників по службі.

Ці заходи мотивації праці підвищують віддачу трудових ресурсів підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства ґрунтується на таких вимогах:

- надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі;

- узгодженість оплати праці з її результатами;

- гарантія зайнятості;

- створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;

- забезпечення умов для професійного росту;

-підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

- систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;

- збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки; У здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;

- систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;

- реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

Економічні, правові й організаційні основи оплати праці на підприємствах усіх форм власності і видів діяльності визначені законодавством України.

Заробітна плата – це винагорода, розрахована, як правило, у грошовому вираженні, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.

Економічна роль заробітної плати визначається її функціями, до яких відноситься функція відтворення робочої сили і функція стимулювання праці[27]. Сутність відтворювальної функції полягає в тому, що оплата праці повинна забезпечити нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації, а стимулюючої – у мотивації кожного працівника до найбільш ефективних дій на своєму робочому місці.

У ринковій економіці оплата праці персоналу підприємства виступає ціною робочої сили, що визначається кон'юнктурою ринку робочої сили. Разом з тим заробітна плата має мінімальний рівень, який регулюється державою.

Мінімальна заробітна плата – це встановлений державою розмір оплати праці, який визначається на рівні прожиткового мінімуму, нижче якого не повинна оплачуватися фактично виконана робота найманого працівника у

межах установленої норми праці на місяць (день, годину). У мінімальну заробітну плату не включаються доплати, надбавки і компенсаційні виплати.

Основою організації оплати праці в туристичній сфері, як і в інших галузях діяльності, є тарифна система, що включає тарифні сітки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні довідники та характеристики.

Тарифна сітка передбачає співвідношення в оплаті працівників різної кваліфікації. Вона являє собою сукупність тарифних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів. Віднесення виконаних робіт до певних тарифних розрядів здійснюється власником підприємства або уповноваженим ним органом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника при узгодженні із профспілковим або іншим представником трудового колективу [29].

Тарифно-кваліфікаційна характеристика використовується для розподілу робіт і працівників за розрядами тарифної сітки і є основою формування й диференціації заробітної плати.

Загальний заробіток працівника складається з основної і додаткової заробітної плати та інших виплат. Основна заробітна плата являє собою винагороду за виконану роботу відповідно до норм праці, тарифних ставок і посадових окладів. Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу понад установлені норми (завдання), за трудові успіхи, стаж роботи і кінцеві результати діяльності. До інших виплат відноситься винагорода за підсумками річної роботи, матеріальна допомога, одноразові заохочення, оплата вимушених простоїв.

В умовах ринкової економіки підприємства, засновані на різних формах власності, самостійно, крім державних, запроваджують власну організацію оплати праці в межах законодавчого поля України. Установлені на підприємстві тарифні ставки і посадові оклади, коефіцієнти і розряди узгоджуються з чинними в економіці формами і системами оплати праці.

На тарифній системі ґрунтуються дві форми оплати праці в сфері туризму: погодинна і відрядна. Кожна з них має ряд систем, які застосовуються в різних організаційно-технічних умовах діяльності.

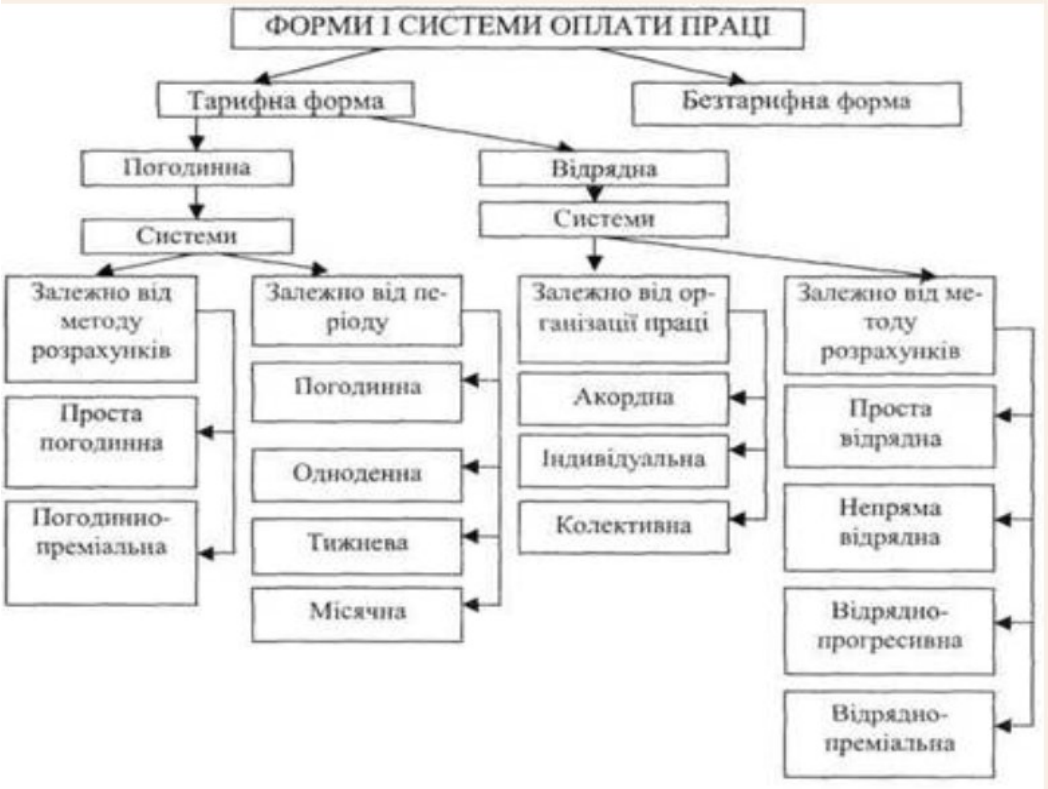

Рисунок 1.2 – Системи форми оплати праці в Україні

Застосування зазначених на рисунку 1.2 форм і систем оплати праці на підприємствах здійснюється загальними для всієї економіки України методами.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функції і робіт, призначених для досягнення цілей фірми та подання менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значимих цінностях і нормах поведінки [14].

З вищенаведеного випливає, що стимулами, що спонукають до трудової активності, можуть бути будь-які блага, котрі задовольняють

значимі потреби людини, якщо їхнє одержання припускає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці.

В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва сковує активність працівника, викликає негативніемоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. В той же час позитивнаоцінка проведеної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність, посилює творчу ініціативу.

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АЛЛО» ФОРМАТУ «АЛЛО МАКС»

2.1 Аналіз внутрішнього середовища підприємства формату «Алло Макс»

Компанія ТОВ «АЛЛО» існує вже 22 роки була заснована 1998 року у місті Києві, була заснована Дмитром Деревицьким та Максимом Раскіним (Додаток Б) . 2013 року придбала роздрібну мережу магазинів «Мобілочка», у тому числі і нерозпроданий товар. За інформацією з Forbes, станом на жовтень 2014 року «Алло» посідала друге місце серед інтернет-магазинів з виторгом в $100 млн (перше – Rozetka). Зараз компанія має 345 торгових точок в 140 містах України, 11,000,000 одиниць товару продається щорічно. ТОВ «Алло» має високу ринкову потужність та займає провідні позиції на ринку, маючи найбільшу кількість магазинів мобільної техніки та гаджетів в Україні. Розмір статутного капіталу – 208 144 433,30 грн.

Компанія має всі належні стандарти та продає техніку офіційно. Має монобрендові магазини Київстар та у 2014 р. було відкриття офіційного монобрендового магазину Mi Store. У 2014 році для компанії почалися важкі дні. Почали втрачати контроль над магазинами, які перебували в Криму. А в Донецькій і Луганській областях нас банально пограбували. Якщо підрахувати маржу в той час, то в зв'язку з галопуючою девальвацією вона була в районі нуля. Ми не вкладали гроші в зростання, скорочували витрати. Стали згортати і оптимізувати бізнес.

У 2016 році гривня перестала падати, ринки стабілізувалися, і керівництво компанії почало думати, як знову повернутися до зростання. Шість років тому у Алло було близько 500 торгових точок. Зараз їх 345.

Перша причина – поява Інтернету. Продажі зміщуються в онлайн, і вже не потрібно так багато магазинів.

Наші точки – це не офлайн-роздріб, а омніканальний роздріб (магазин, який однаково добре представлений в офлайні і онлайні, в тому числі в мобільних додатках). Ми надаємо найкращий сервіс, з яким би з каналів клієнт не контактував. Якщо в магазині немає чогось з нашого асортименту, можна зробити замовлення за допомогою продавця і отримати його в будинку. І навпаки .

Зараз у компанії 5,6 млн замовлень на рік, в середньому в кожному з них – трохи менше трьох товарів. Це увесь спектр товарів, та можуть бути аксесуари до якогось пристрою, або телевізор, смартфон чи відеокамера. В онлайні ми компанія отримує близько 20% виручки, і звичайно у компанії є плани підвищувати цей показник [18].

У 2017 році відкрився перший магазин формату 4.0 – Алло Макс. Основні зміни: внутрішній інтер'єр, нові принципи мерчандайзингу, асортимент товарів став у рази ширше.

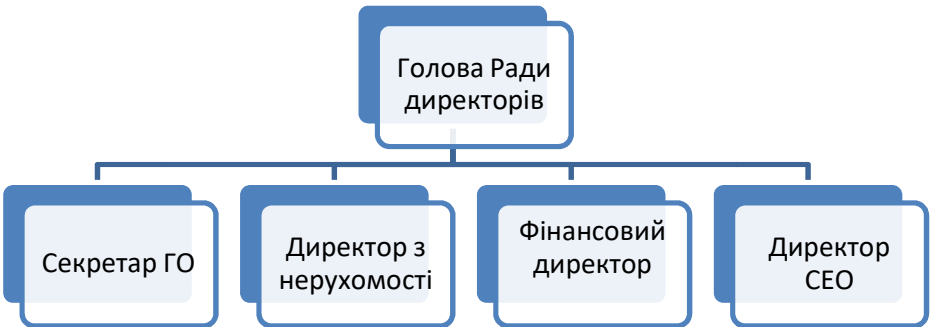

Рисунок 2.1 – Організаційна схема головного офісу

Рисунок 2.2 – Організаційна схема відділу маркетингу

Цілі та завдання відділу маркетингу:

- Аналіз ринкової ситуації та майбутніх тенденцій.
- Аналіз поведінки потенційних покупців і споживачів.
- Визначення цільового ринку.
- Виявлення конкурентних переваг.
- Складання програм з впровадження переваг в діяльність компанії.
- Розробка стратегії і тактики просування товару.

Аналіз комплексу маркетингу за 4Р, 7Р.

Комплексу маркетингу за 4Р. 4Р – Product (продукт), Place (місце продажу), Price (ціна), Promotional (просування) [3].

Product (продукт) – компанія Алло займається посередницьким збутом цифрової техніки, основними товарами для збуту є:

- Аксесуари до смартфонів та гаджетів
- Гаджети
- Термінали (смартфони)
- Продукція «Телеком»
- Дрібно-побутова техніка.

Place (місце продажу) – торгові точки Алло знаходяться переважно у найбільших містах України та нараховують понад 370 ТТ по усій Україні . Магазини оформлені у фірмових кольорах компанії, а саме у сіро - червоних кольорах. Більшість магазинів займають площу приблизно 40-50 Кв.м, але Алло зараз рухається у напрямку збільшення площі магазинів. Так, наприклад, нещодавно було відкрито найбільший монобрендовий магазин “Smart Home” площею понад 450 Кв.м. Продаж товарів відбувається за допомогою експертів з продажу, що проводять консультації клієнтам та ознайомлюють їх з асортиментом.

Price (ціна) – основна аудиторія Алло – це люди з достатком вище середнього. Алло має унікальність у плані встановлення найкращої ціни на ринку, тому що компанія має власний оптовий напрямок (Цифротех), тому

вона отримує нові товари найпершою та має можливість ставити “Суперціни”.

Promotional (просування) – компанія Алло використовую такі методи просування як:

- реклама;
- друковані матеріали;
- телемаркетинг;
- інтернет-маркетинг;
- маркетинг взаємин;
- івент-маркетинг;
- прямий-маркетинг.

Комплексу маркетингу за 7Р. У комплексу 7 Р до факторів продажу, цінам, місцю та просуванням ще додаються три, а саме: People (люди, клієнти), Process (процеси взаємодії між клієнтом та компанією) та Physical evidence (атмосфера).

People (персонал, клієнти) – основна цільова аудиторія магазину Алло – молоді люди, основна вікова група 26-40 років (рисунок 2.3,2.4). Це люди, котрі закінчили навчання та вже працюють і мають можливість купувати та регулярно оновляти свої гаджети.

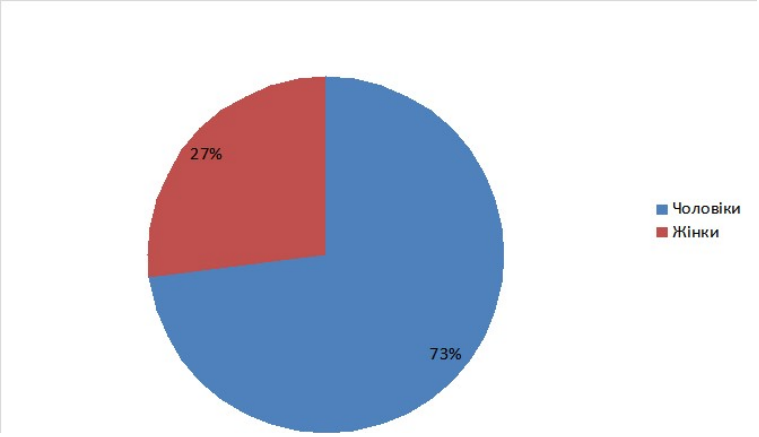

Рисунок 2.3 – Розподіл з гендерних відмінностей цільової аудиторії

Майже 73 % цільової аудиторії – це чоловіки, жінки складають лише

27%, що свідчить про те, що чоловіки більш досвідчені та зацікавлені у володінні технікою та ґаджетами. Компанія Алло є одним з партнерів програми лояльності Fishka – покупці накопичують бали за здійснені покупки та обмінюють їх на знижки та цінні винагороди у партнерів програми. Отримати картку за стати учасником програми лояльності Fishka можна здійснивши покупку в одного з партнерів програми на суму від 500 грн.

Алло має веб-сайт та мобільний додаток, за допомогою якого клієнти можуть оформити замовлення, ознайомитись з характеристиками товару, подивитися відео огляд на товар та взагалі ознайомитись з асортиментом компанії. Алло не тільки продає свої товари через сайт, але і використовує його як торговий майданчик, надаючи перевіреним продавцям доступ для торгівлі.

На сайті можна знайти опис усіх товарів Алло, інструкції та посібники для користувачів до їх використання, історію та культуру бренду Алло, політики конфіденційності, перелік офіційних магазинів мережі.

В магазині працює торговий персонал, що контактує з цільовим споживачем – це п’ять консультантів (Додаток А), що завжди раді допомогти та проконсультувати покупців у виборі у виборі гаджету. Вони мають персональну форму із символікою бренду, виконану у фірмових кольорах – чорному та червоному.

Усі процеси між клієнтом та персоналом, під час процесу покупки, відбувається за допомогою мобільного додатку «Mobile Retail», у якому продавець формує чек клієнту, може підключити домашній інтернет, зареєструвати клієнта у програмі лояльності компанії, обрати додаткові товари та послуги, тощо. Після формування чеку клієнта розраховують на касі та пропонують оцінити якість обслуговування за допомогою відповіді на СМС повідомлення.

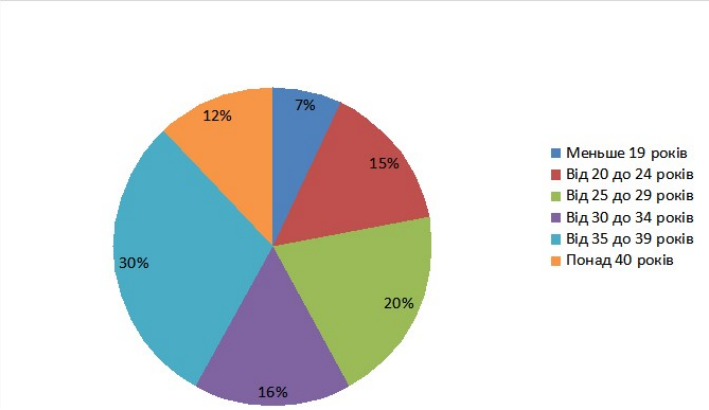

Рисунок 2.4 – Розподіл за віковими характеристиками цільової аудиторії

Розподіл за віковими характеристиками цільової аудиторії свідчить про те, що основною віковою групою є люди віком від 26 до 40 років.

Магазин оформлений у класичному стилі Алло Макс (додаток В, Г). Товар виставлено за правилами мерчандайзингу компанії на світлих столах та полицях з натурального дерева. У залі багато світла та неонових і лед-банерів. У залі грає спокійна музика, торговий персонал завжди привітний та готовий допомогти. У залах є дивани та крісла, на яких за бажанням можна відпочити також є ігрові лаунж-зони, на яких можна пограти у приставку та дочекатися свого товару. Усі ці фактори створюють дружелюбну, ненав’язливу атмосферу магазину .

2.2 Дослідження та розгляд внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на підставі базових методів маркетингового аналізу (PEST,IFAS,EFAS,SWOT-аналізи) ТОВ «АЛЛО» формату «Алло Макс»

IFAS-аналіз підприємства ТОВ «Алло».

IFAS-аналіз – один із способів, що допомагають уявити внутрішні чинники у вигляді загальноприйнятих категорій сильних і слабких місць і проаналізувати, наскільки добре керівництво даної компанії реагує на конкретні чинники з урахуванням важливості, приписується в цій компанії виявленим факторам[6].

Таблиця 2.1 – IFAS-Аналіз підприємства

Фактор	Вага фактора	Оцінка потенціалу конкурента	Зважена оцінка	
Сильні сторони:	0,15	-	-	-
Найвідоміший бренд України з роздрібного продажу електроніки	4	3	0,6	0,45
Велика кількість торгових точок у країні	4	4	0,6	0,6
Широкий ціновий сегмент	4	1	0,6	0,15
Усього:	12	8	1,8	1,2
Слабкі сторони:	0,1	-	-	-
Негативні зміни в системі мотивації	2	4	0,2	0,4
Невелика кількість офіційних сервісних центрів у країні	1	4	0,10	0,4
Високий плин кадрів	4	1	0,6	0,15
Усього	5	10	0,5	1

Висновки, після проведення IFAS-аналізу (див. табл. 2.1): Оскільки сумарна зважена оцінка по сильним сторонам виявилася вищою, ніж сумарна зважена оцінка по слабким, то можна зробити висновок, що цілі компанії досить реально виконувані.

EFAS-аналіз ТОВ «Алло»

Форма EFAS є методом аналізу готовності організації реагувати на стратегічні чинники зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих чинників для її майбутнього[7].

Таблиця 2.2 – EFAS-аналіз підприємства

№	Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості				
1	Вихід на міжнародний ринок	0,2	4	0,8
2	Розширення асортименту	0,1	4	0,4
4	Підвищення кваліфікації персоналу	0,15	3	0,45
Всього		0,5	-	1,9
Загрози				
1	Зниження платоспроможності населення	0,2	-5	-1
2	Поява нових конкурентів	0,05	-2	-0,1
3	Зниження рівня сервісу у зв’язку з плином кадрів	0,15	-5	-0,75
Всього		0,5	-	-2,3

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Алло».

Метод SWOT аналізу – універсальна методика стратегічного менеджменту.

Переваги SWOT аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компаніїі тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень. SWOT аналіз допомагаєм[5]:

1) Провести аналіз внутрішнього і зовнішнього оточення

2) Провести аналіз ризиків та оцінити конкурентоспроможність

3) Створити конкурентну перевагу для продукти компанії

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
• Найвідоміший бренд України з роздрібного продажу електроніки • Велика кількість торгових точок у країні • Широкий ціновий сегмент	• Невелика кількість офіційних сервісних центрів у країні • Негативні зміни в системі мотивацій • Високий плин кадрів
Можливості :	Загрози :
• Вихід на міжнародний ринок • Розширення асортименту • Підвищення кваліфікації персоналу.	• Зниження платоспроможності населення • Поява нових конкурентів • Зниження рівня сервісу у зв’язку з плином кадрів

Нижче наведені розрахункові графіки ,які були виконані в Excel

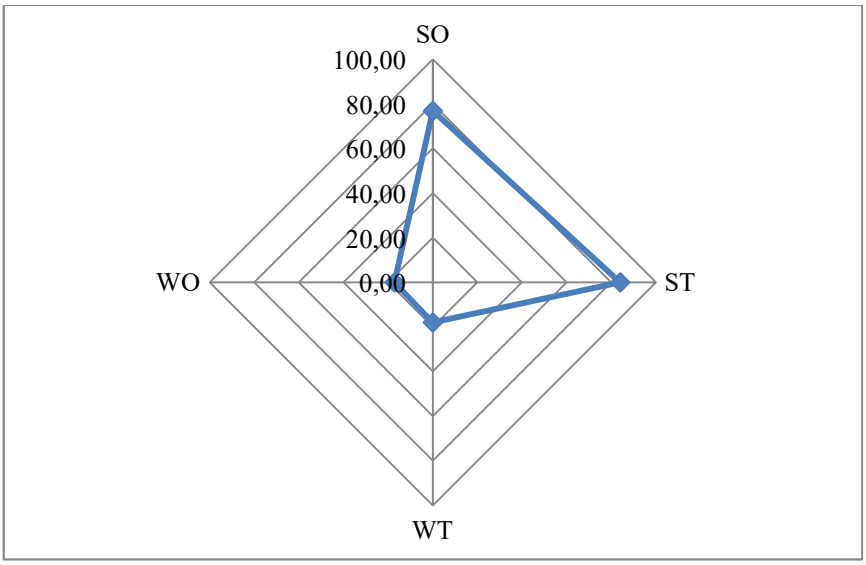

Рисунок 2.5 – Результати проведення SWOT-аналізу

Виходячи з результатів SWOT-аналізу (рисунок 2.5) можна зробити висновок, що необхідно звернути увагу загрози,використовуючи сильні сторони (ST), на слабкі сторони,використовуючи можливості(WO) та слід підкреслити, що компанія знаходиться під великим впливом загроз (WT).

Вибір маркетингової стратегії (рисунок 2.6) за допомогою стратегічних матриць.

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа**,** призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації [2].

Рынок / Товар	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	*A.* Совершенствование деятельности (1)	*B.* Стратегия развития рынка (2)
Новый товар	*C.* Товарная экспан-сия (3)	*D.* Диверсификация (4)

Рисунок 2.6 – Можливі стратегії зростання по товарах/ринкам

1. Стратегія вдосконалення діяльності. При виборі даної стратегії підприємствам рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшенню ефективності діяльності на існуючому ринку.

У цьому випадку дохід забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва (постійні удосконалення при незначних капіталовкладеннях) і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торговельних знижок).

Ця стратегія ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку.

Є наступні альтернативи інтенсивного зростання:

• розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару;

• збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг і т.д. Звичайно ця стратегія використовується на стадії зрілості життєвого циклу товару;

• придбання ринків шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів;

• захист свого становища на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

• раціоналізація ринку – фокусування на рентабельних ринкових сегментах, відхід з деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажів.

2. Стратегія розвитку ринку, або ринкова експансія (новий ринок для освоєного продукту). Дана стратегія спрямована на пошук нових ринків / сегментів ринку для вже освоєних товарів. Дохід забезпечується завдяки розширенню ринку збуту як в межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов'язана зі значними витратами і великим ризиком, ніж А і С (рисунок 14), але в перспективі більш доходна. Однак вийти безпосередньо на нові географічні ринки досить важко, так як вони "чужі", зайняті іншими фірмами.

Тут також є ряд альтернатив:

• освоєння нових сегментів на тому ж ринку;

• вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу.

Зовнішні передумови:

• стагнація або скорочення ринку;

• ослаблення власної конкурентної позиції.

3. Товарна експансія (новий продукт на освоєний ринок) – стратегія розробки нових / вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів.

Зовнішні передумови: стабільний або зростаючий ринок.

Мета – збільшення продажів.

Підприємство може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Дохід у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Така стратегія найбільш краща з погляду мінімізації ризику, оскільки підприємство діє на знайомому ринку.

Є наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії:

• додавання споживчих характеристик товару (фокусованих ніша). Наприклад, поряд з телевізорами виробляються відеодвійки;

• розширення товарної номенклатури та асортименту продукції. Припустимо, виробник напоїв випускає їх в різній упаковці і різних за обсягом ємностях. Крім того, він може придбати виробництво доповнюючих товарів, наприклад чіпсів, чи отримувати їх за договором і перепродувати під своєю маркою. Важливими інструментами товарної експансії є товарна політика підприємства та сегментація ринку.

4. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому [2].

Таблиця 2.4 – Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Імовірно	Компанія Алло вже на ринку цифрових технологій України вже понад 20 років, тому за цей час у неї з’явилась дуже велика постійна аудиторія . Але за рахунок дистрибуції, наприклад товарів Xiaomi (товари якої низької ціни але вискої якості), Алло може заволікти широку аудиторію своїми цінами.

Стратегія розвитку нового товару	Імовірно	Загалом успіх в цій галузі залежить від постійної пропозиції нових продуктів. Але при цьому не спостерігається посилення конкуренції з боку ключових конкурентів.
Стратегія розвитку ринку	Можливо	Компанія дуже успішна в існуючій діяльності і може поширити свій успішний досвід на нові ринки. А також володіє додатковим капіталом для розвитку і закріплення компанії на нових ринках.
Стратегія диверсифікації	Неможливо	Хоч компанія і має можливість інвестування і виділення додаткових ресурсів для розвитку нового бізнесу, але хід існування компанії не передбачає необхідності відходу з існуючого ринку, який не має негативних темпів зростання і низької норми прибутку.

Продовження таблиці 2.4

Використовуючи матрицю розвитку І. Ансоффа, ми визначили, що найкраща стратегія для «ТОВ Алло» є стратегія розвитку ринку.

Конкурентне порівняння та позиціонування.

Характеристика типів конкурентів:

Ключові конкуренти – компанії, дії яких можуть значимо вплинути на Ваші продажі (як в сторону збільшення, так і в бік зменшення).

Ключові конкуренти – це компанії, до яких йдуть ваші споживачі, від кого приходять до вас; компанії, що працюють в вашому ціновому сегменті і пропонують аналогічний товар, але працюють в іншому сегменті; а також великі гравці ринку.

Ключовими конкурентами компанії «Алло», на ринку роздрібної торгівлі в місті Дніпро – компанії «Touch», «Comfy», «Citrus» «Foxtrot», які також займаються роздрібною торгівлею, що робить з них прямих конкурентів.

Прямі конкуренти – компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з Вашою цільовою аудиторією.

Непрямі конкуренти – компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з Вашою цільовою аудиторією.

Непрямих конкурентів немає.

Для оцінки може бути також використано наступну шкалу рівня конкурентоспроможності за кожним фактором:

1 бал – низький;

2 бали – нижче середнього;

3 бали – середній;

4 бали – вище середнього;

5 балів – високий.

Таблиця 2.5 – Порівняльна таблиця показників конкурентоспроможності

№	Показники конкурентоспроможності	Алло	Touch	Comfy	Citrus	FOXTROT
1	Асортимент магазину	4	4	4	5	4
2	Ціни на продукцію	4	5	4	4	4
3	Знижки, дисконтні карти	4	1	5	5	5
4	Якість обслуговування	4	1	5	5	4
5	Маркетингові комунікації	3	2	5	4	3
6	Інтернет сайт компанії	5	3	4	4	4
7	Сервіс то непомітність внутрішніх процесів	5	1	4	4	4
8	Реклама	5	1	5	5	5

На підставі даних таблиці за допомогою програми Microsoft Excel слід побудувати багатокутник конкурентоспроможності та сформулювати основні дії щодо подолання слабких сторін.

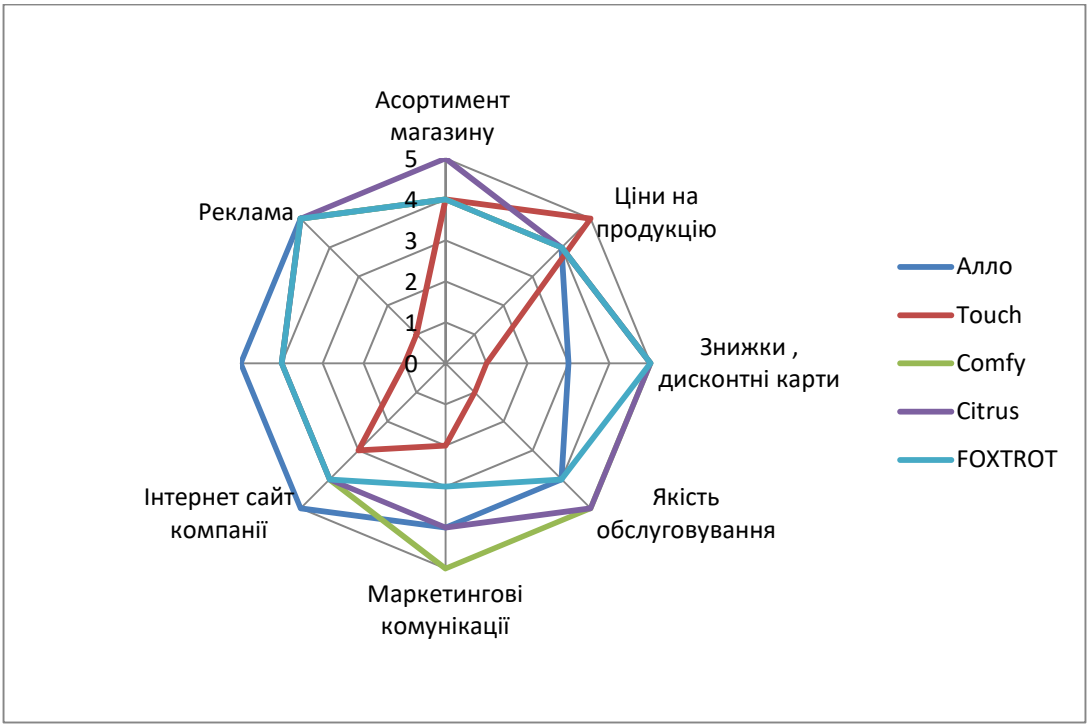

Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності

Висновок,що до проведення порівняльного аналізу з конкурентами: магазинам Алло необхідно попрацювати над: маркетинговими комунікаціями, цінами та вдосконаленням якості обслуговування.

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Алло» формату «Алло Макс», визначення ключових факторів підприємства

Аналіз фінансових показників формату «Алло Макс». Візьмемо за основу порівняння виконання планів з продажу за грудень – травень 2019-2021 років (рисунок 2.8).

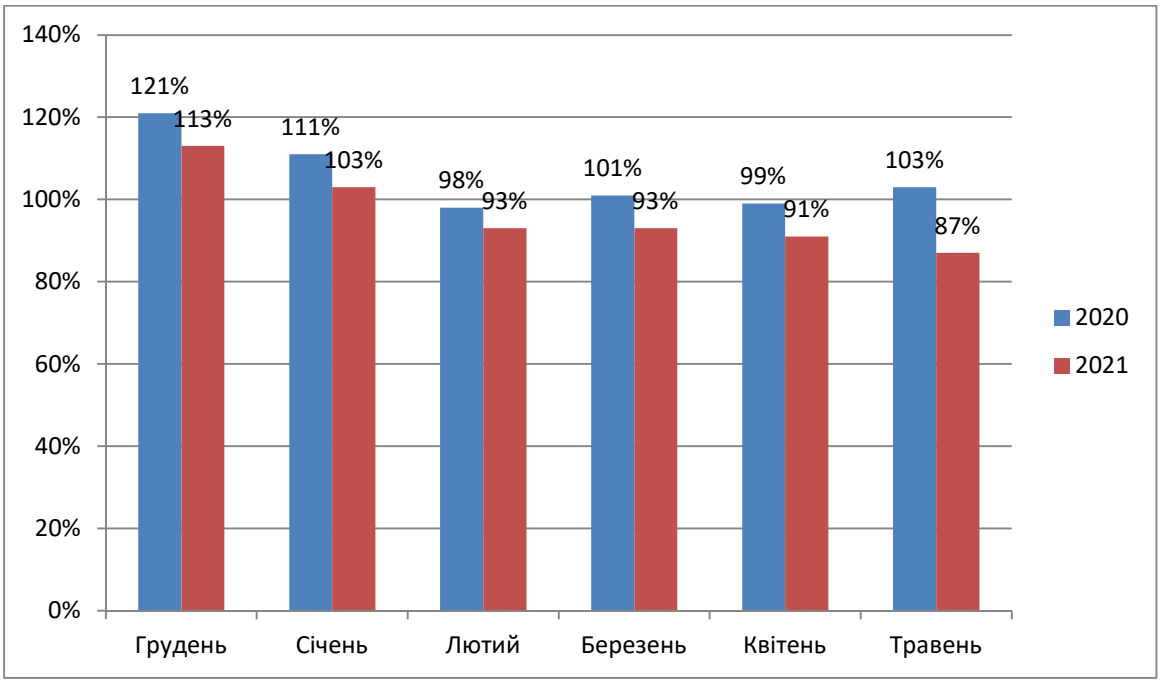

Рисунок 2.8 – Показники виконання плану з продажів за останні пів року у співвідношенні до показників минулого року (2020) у відсотках (КВП)

КВП – коефіцієнт виконання плану. КВП – середнє арифметичне число від суми виконання усіх планових категорій (рисунок 2.9).

Торговая точка:	3238	Алло-Телеком 4.5	Период:	Апрель 2021	На дату:
КВП	ВЫРУЧКА	АКСЕССУАРЫ	НОВЫЕ КАТЕГОРИИ	СЕРВИСЫ	ИТОГО ТЕЛЕКОМ
116,75	152,94	185,83	103,75	153,27	111,83

Рисунок 2.9 – Планові показники магазину формату Алло Макс

Як можна побачити, відсоток виконання поставленого плану у порівнянні з минулорічними показниками значно знижується [15]. Відділ маркетингу компанії провів аналіз внутрішнього середовище компанії для визначення причини спаду виконання планових показників . Аналіз показав (рисунок 2.10), що у період спаду виконання плану, плин кадрів у компанії збільшився з 4% до 11%, що є дуже високим результатом (мається на увазі плин кадрів роздрібних магазинів). Плин кадрів – це рух кадрів в організації, що відбувається через незадоволеністю персоналу якими-небудь процесами/елементами праці або незадоволеністю керівництва підприємства виробничою поведінкою працівника.

Рисунок 2.10 – Динаміка зростання плину кадрів формату Алло Макс

Для визначення причини плину кадрів було проведено коротке опитування співробітників. Опитування було обов'язковим для усіх співробітників роздрібних магазинів та співробітників, що звільнились за власним бажанням.

У опитуванні діючих співробітників приймало участь 192 співробітники у 16 магазинах формату «Алло Макс» (додаток Д). У опитуванні звільнених співробітників респондентами стали 63 звільнених співробітника, що працювали у компанії мінімум 3 місяці у період з грудня по травень (додаток Е).

Рисунок 2.11 – Результат опитування співробітників (які зараз працюють у компанії)

Рисунок 2.12 – Результат опитування співробітників (які звільнились)

За результатами опитування можна прийти до висновку, що персонал формату Алло Макс не є задоволений діючими мотиваційними програмами (35%) та не є за мотивованим на подальшу роботу у компанії (24%). Також після опитування звільнених працівників виявилось, що основною причиною звільнення працівників стали зниження доходу (61%) (рисунок 2.11, 2.12).

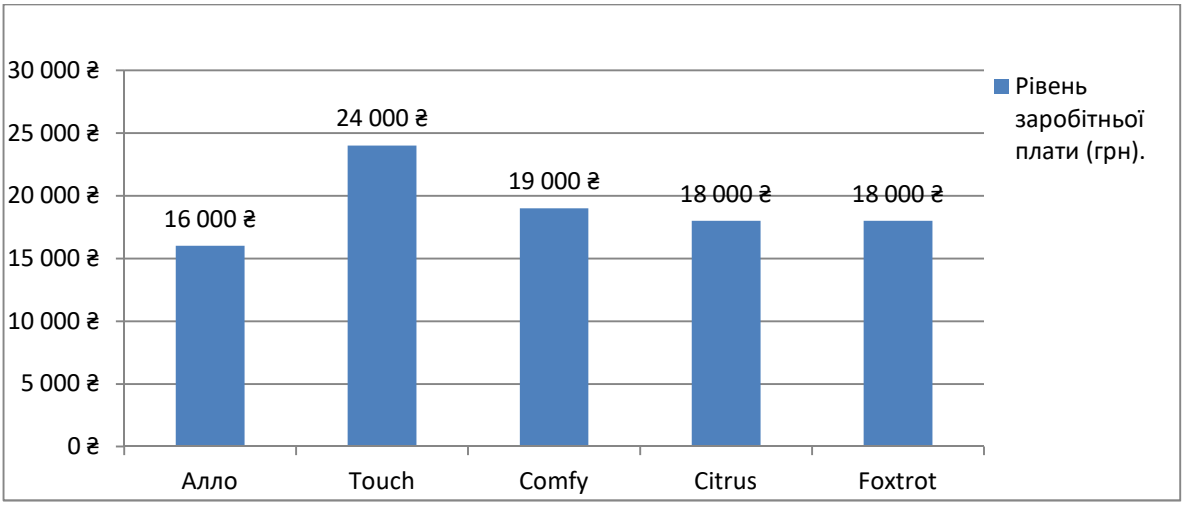

Рисунок 2.13 – Рівень ЗП працівників формату Алло Макс у порівнянні з конкурентами

Для визначення рівня заробітної плати у порівнянні з конкурентами було проведено дослідження (рисунок 2.13), результатом якого стало те, що середня заробітна плата у компанії Алло нижча за конкурентів[15] (мається на увагу рівень ЗП у торгового персоналу).

Обсяг і структура асортименту характеризуються показниками: глибини та широти асортименту. Глибина асортименту – кількість моделей, розмірів або відтінків смаку, кількість різновидів товару певного товарного асортименту. Широта асортименту – різноманітність товару в асортименті (або кількість асортиментних груп). Розширення товарного асортименту означає вихід за його межі, зазвичай у суміжні товарні категорії.

Компанія Алло пропонує у своєму асортименті продукцію відомих брендів, таких як: Xiaomi, Samsung, Huawei, Sony, Apple, HP, JBL та інші.

Також у Алло є власні торгові марки, як Nomi та Rover.

Товари, що продаються у Алло мають усі три рівня товару:

- товар за задумом – це те, як певний товар буде вирішувати проблему споживача та яку вигоду він отримає від купівлі товару;
- товар у реальному виконанні – це те, як виглядає товар, які він має характеристики та функції, його якість, назва, упаковка товару, її дизайн, розміри;
- третій рівень – товар із підсиленням (підкріпленням) передбачає надання споживачу додаткових послуг і вигод: монтажу, гарантії, доставки, надання кредиту, після продажного обслуговування тощо.

У магазині можна придбати додаткові послуги у вигляді додаткової гарантії та страхових продуктів. Одним з найважливіших факторів є те, що компанія продає усі свої товари офіційно, має усі необхідні документи та сертифікати якості, що однозначно викликає додаткову довіру у клієнтів.

Виходячи з того, що компанія має один з найбільших виборів товару в Україні, можна зробити висновок, що компанія має широкий та глибокий

асортимент.

Також у зв'язку з карантином у країні, Алло розвиває свій маркет-плейс, а саме сайт allo.ua, тому можливість вибору онлайн покупок другий по всій Україні (після Розетки).

Канали розподілу підприємства.

Компанія здійснює посередницький збут (рисунок 2.14). Тобто компанія закупає оригінальну техніку у офіційних представників і реалізує її продаж у власних магазинах надаючи підтримку на протязі року з моменту придбання (гарантія).

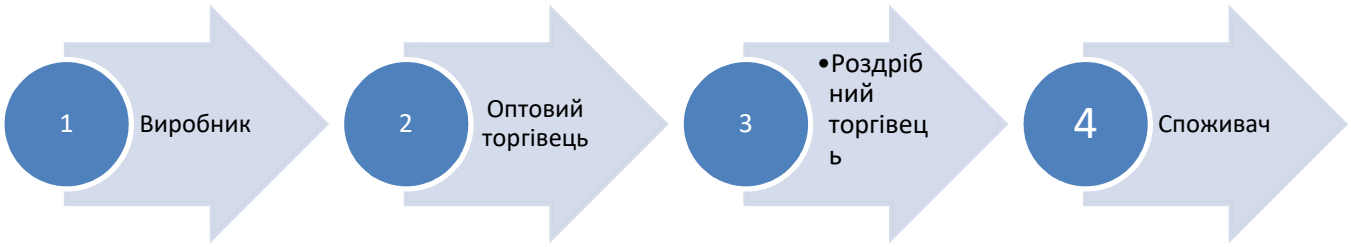

Рисунок 2.14 – Структура каналу розподілу

Має певну ексклюзивність тому, що компанія Алло, першими отримують новинки та роблять Flash Sale по більш привабливим цінам.

Компанія співпрацює з усіма операторами зв'язку, так клієнт може купити товари продукції телеком, оформити контрактове підключення або провести додому Інтернет. Без сумніву, це створює додаткові можливості для того, щоб компанія отримувала додатковий прибуток. Також компанія зараз активно розвиває свій сайт як маркетплейс для інших компаній та підприємців. У рік Алло отримує понад 5 млн. онлайн замовлень, що звичайно підштовхує керівництво розвивати цей напрямок.

Алло співпрацює вже багато років зі страховою компанією ARX (раніше AXA – всесвітньовідома страхова компанія), Алло пропонує своїм

клієнтам придбати страхові продукти, вони передбачають в себе ремонт, або компенсацію 50% від вартості пристрою на момент купівлі та зламаний пристрій. Діє 2 пакети, який включає у себе будь-які випадковості та тільки розбиття екрану. Коштують 15% та 12 % від вартості пристрою.

Незважаючи на карантинні обмеження, ринок побутової техніки та електроніки України виріс на 13% в гривні за перші п'ять місяців цього року, свідчать дані дослідження компанії GfK . У карантин ринок з 16 березня по 19 квітня 2020 (12 – 16 тижні) скоротився на 26% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Через обмеження, пов'язаних з пандемією COVID-19 і панічних настроїв серед споживачів, продажу майже всіх категорій техніки зменшилися . У цей період фокус споживачів змістився на товари першочергової необхідності. Найбільше постраждав ринок смартфонів і мобільних телефонів з падінням на рівні 43% в порівнянні з 12-16 тижнями 2019 року.

Різке падіння також відбулося в категоріях великої побутової техніки: мікрохвильові печі (-31%), холодильники (-35%), плити і духовки (-35%). Єдиною групою товарів, зросли в найбільш кризовий період 12 - 16 тижнів, були ноутбуки з показником зростання в 22%.

7 – 20 тижні 2020 (20 квітня – 17 березня) можна охарактеризувати як період адаптації покупців до нових умов життя. У цей період зросли продажі приладів для приготування їжі, телевізорів, пилососів. Також покупці здійснювали відкладені покупки, що позитивно вплинуло на продажі смартфонів і великої побутової техніки. Ринок побутової техніки та електроніки з 17 до 20 тижня відновлюється, з показником зростання 8% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Лідером ринку за темпами зростання продажів є категорія ноутбуків (+ 63%), пилососи (+ 49%), електробритви (+ 33%) і телевізори (+ 39%).

Аналітики компанії відзначають ключові зміни, що відбуваються на ринку побутової техніки та електроніки в результаті обмежень, пов'язаних із заходами протидії пандемії COVID-19:

• порушення традиційної сезонності продажів;

• зміни звичних тенденцій внаслідок падіння доходів споживачів;

• більша гнучкість при виборі офлайн або інтернет – магазину;

• поступове стирання кордонів між традиційним і онлайн – ритейлом;

• розвиток цифрових послуг: електронної комерції, платіжних систем і послуг замовлення і доставки.

Аналіз ринку підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища формату Алло Макс.

Основна функція ринку – посередницька. Посередницька функція ринку полягає в тому, що в нормальній ринковій економіці з достатньо розвинутою конкуренцією споживач має можливість обирати оптимального постачальника продукції. За внутрішніми дослідженнями компанії, а саме дослідженнями у напрямку визначення прихильності до бренду Алло, використовуючи показник NPS та отримуючи зворотній зв'язок від клієнтів, фахівці компанії виявили, що рівень NPS становить 83% (плановий показник 87%), що свідчить про високий рівень лояльності та довіри до бренду. На рисунку 2.15 можна побачити динаміку показнику NPS у компанії Алло(формат Алло Макс) у період 2017 – 2021 років. NPS або Net Promoter Score – це індекс споживчої лояльності, який треба відслідковувати для розуміння того, як клієнти ставляться до вашої компанії, і виявлення недоліків у її роботі.

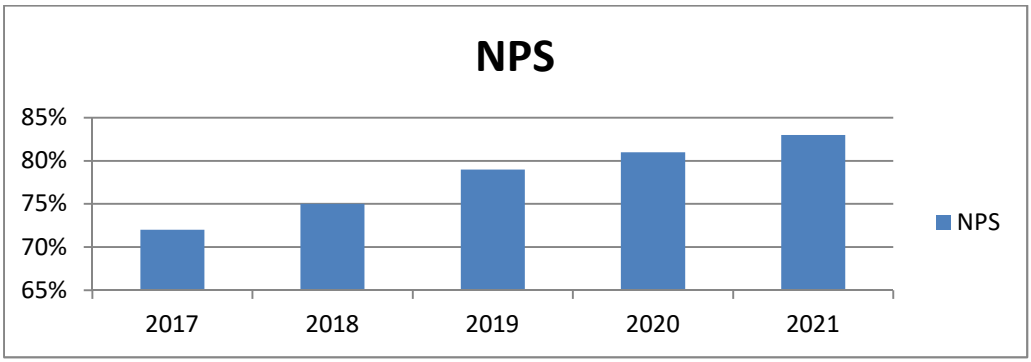

Рисунок 2.15 – Динаміка показнику NPS у компанії Алло у період 2017 – 2021 років.

В той же час продавець має можливість обирати найбільш придатного покупця.

- За територіальною ознакою – ринок регіональний, а отже окреслений певною територією. У нашому випадку – Центральний район.
- За суб’єктами, які укладають обмін – проміжних продавців.
- За об’єктами послуг – ринок товарів і послуг.
- За ступенем конкуренції – олігополія, що означає, що на ринку домінують декілька фірм, з яких дві або більше мають найбільше частку та продаж.
- З урахуванням асортименту – насичений.
- За ступенем дотримання законності – легальний.
- За ступенем насиченості – рівноважний (попит = пропозиції).
- За характером продажів – роздрібний, а отже кінцевим покупцем є споживач.

Місія: лідер та засновник трендів у продажу Інтернет товарів, телеком пристроїв, телеком послуг, персональної електроніки, помітний гравець з продажу побутової техніки та успішний Market Place. Ціль: Розкриваємо можливості цифрових еко-систем, робимо складні технології простими, допомагаємо клієнту вибрати із кращих пропозицій.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЛО» ФОРМАТУ «АЛЛО МАКС»

3.1 Підбір, розробка і рекомендації інструментальних заходів підвищення мотивації співробітників формату «Алло Макс».

Враховуючи маркетингову діяльність та визначивши слабкі та сильні сторони підприємства та проаналізувавши фінансово-економічні показники, розроблено заходи та пропозицій щодо підвищення мотивації співробітників (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інструменти підвищення мотивації для формату «Алло Макс»

Заходи	Період виконання	Результат
1. Введення мотиваційної програми націленої на продаж товару, що довго не продається.	15.06.2021р-15.07.2021р	Підвищення мотивації співробітників,обсягів продажу
2. Введення ще однієї нової мотиваційної програми націленої на виконання планових показників.	01.07.2021р - 01.08.2021р	
3.Введення нової мотиваційної програми націленої на виконання планових показників,а саме показник КВП.	01.07.2021р – 01.08.2021р	

Продовження таблиці 3.1

4. Вдосконалення існуючих систем мотивацій	01.07.2021- 01.09.2021	Підвищення мотивації співробітників,обсягів продажу
5. Запровадження обов'язкових тренінгів для нового та вже працюючого персоналу.	Раз на 2 місяці	
6. Також наступним заходом буде впровадження поняття "Team Building" для торгового персоналу.	01.07.2021р – 01.09.2021р	

Нижче будуть детально розкриті заходи, щодо підвищення мотивації співробітників формату Алло Макс.

1. Одним з заходів буде введення нової мотиваційної програми націленої на продаж товару, що довго не продається.

Сутність мотивації полягає у тому, що усьому торгуючому персоналу формату магазинів Алло Макс буде виплачуватись додаткова премія за товари, що довго не продаються. Найчастіше найбільше товарів такого типу знаходяться у категорії «Аксесуари», це захисні плівки (або захисне скло), чохли, ремінці, на застарілі моделі смартфонів та ґаджетів, різноманітні хаби та перехідники.

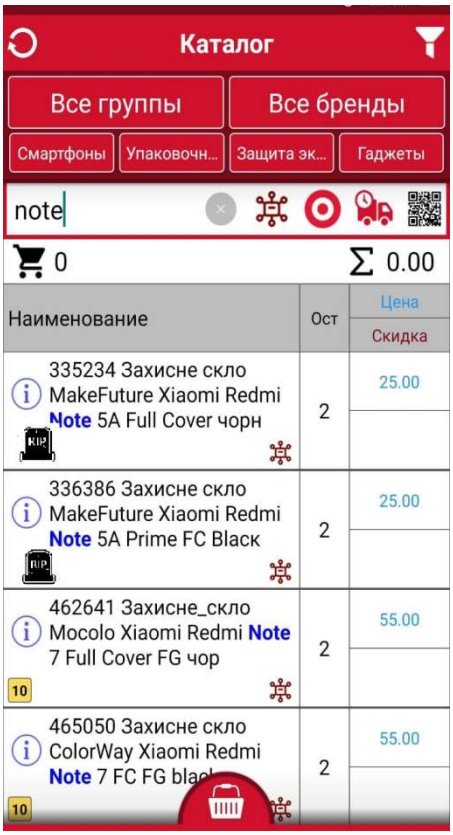

Рисунок 3.1 – Приклад позначення товару, що терміново треба продати

Учасники мотивації: весь торговий персонал формату «Алло Макс».

Період проведення: 15.06.2021 р. - 15.07.2021 р.

2. Наступним заходом, що допоможе підвищити мотивацію співробітників, буде введення ще однієї нової мотиваційної програми націленої на виконання планових показників.

Сутність мотивації: співробітник має виконувати та тримати на рівні виконання окремих категорій планових показників до кінця проведення мотивації, а саме:

- Показник виконання продажу сервісів на рівні 110%.
- Показник виконання загальної валової виручки 100%.

Винагородою за перемогу у мотивації буде відпочинок за кордоном за рахунок компанії.

Бюджет: 607 500 грн.

Учасники мотивації: весь торговий персонал формату «Алло Макс».

Період проведення: 01.07.2021р – 01.08.2021р.

3.Введення нової мотиваційної програми націленої на виконання планових показників,а саме показник КВП.

Сутність мотивації: серед працівників, що виконують показник КВП (коефіцієнт виконання плану) на рівні 105% і більше, буде розіграно 10 абонементів до спортивної зали (або йоги) кожного місяця.

Учасники мотивації: весь торговий персонал формату «Алло Макс».

Період проведення: 01.07.2021 р. – 01.08.2021 р.

Учасники мотивації: весь торговий персонал формату «Алло Макс».

4.Також ефективним інструментом підвищення мотивації у співробітників є вдосконалення існуючих систем мотивацій, а саме:

Підвищення премії за виконання планових показників шляхом підвищення помножуючих коефіцієнтів.

Підвищення коефіцієнтів (артикулів) за продаж кожного товару окремих категорії, а саме :

- Збільшення відсотків заробітку за продаж товарів категорії аксесуари з 10 до 15%
- Збільшення відсотків заробітку за продаж товарів категорії термінали (смартфони,ноутбуки,планшети) з 4% до 5-6%.

5.Наступним інструментом підвищення мотивації буде запровадження обов’язкових тренінгів для нового та вже працюючого персоналу, де будут обговорюватись вже виконані результати, основні аспекти торгового процесу. Мотивація співробітників буде у тому , що оратори зможуть особисто вплинути на свідомість персоналу, пояснюючи їм їх особливість та значущість для компанії. Таким способом у працівників буде формуватися поняття, що вони важливі для компанії, та завдяки саме торговому персоналу компанія досягає високих результатів.

Учасники заходів: весь торговий персонал формату «Алло Макс».

Період виконання: раз на 2 місяці.

6.Також наступним заходом буде впровадження поняття “Team Building” для торгового персоналу.

Сутність методу: запровадження регулярних зустрічей у неформальній обстановці (кафе,кіно і тд.) для створення дружніх відносин між персоналом. Ініціатором зустрічей може бути директор,зам. Директора. Зараз у компанії немає заходів щодо підвищення довіри співробітників один до одного та створення дружніх зв’язків, з ціллю створення ефективної команди.

Учасники заходів: весь торговий персонал формату «Алло Макс», директор, зам. директора.

Період виконання: 01.07.2021р – 01.09.2021р

3.2 Моніторинг і контроль ефективності рекомендованих інструментальних заходів для підвищення мотивації співробітників формату «Алло Макс»

Якщо підприємство запровадить усі вищезазначені заходи, щодо підвищення мотивації співробітників, то вже через невеликий період часу працівники роздрібних магазинів зможуть побачити різницю у своїх доходах (рисунок 3.2), що безперечно підвищить їх мотивацію на ефективну роботу у компанії. Також знизиться плин кадрів у вже до кінця року компанія зможе отримати позитивні результат у одягнені цього показнику.

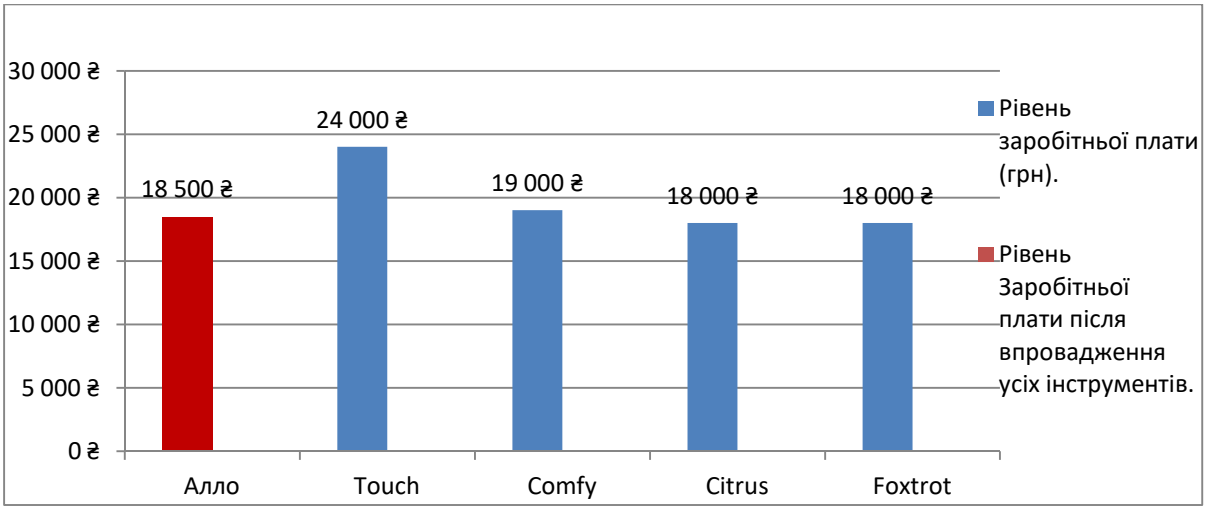

Рисунок 3.2 – Очікувана зміна рівня заробітної плати після впровадження необхідних інструментів матеріальної мотивації праці

Рисунок 3.3 – Очікування зміна рівня плину кадрів після впровадження необхідних інструментів мотивації праці

Також необхідно підмітити, що нематеріальні [22] інструменти мотивації праці не менш важливі за матеріальні. Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Нематеріальні блага узагальнено можна

охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

Запровадивши заходи нематеріальної мотивації праці, підприємство зможе побудувати ефективну команду, що зможе працювати та показувати високі результати протягом багатьох років. Також з підвищенням загального рівня мотивації співробітників підприємство зможе стабілізувати ситуацію з плином кадрів, знизивши їх до нормальних 3% – 4%. Надалі з мотивацією співробітників збільшиться і рівень споживчої лояльності до підприємства, тому що рівень обслуговування підвищиться через мотивацію співробітників, що безумовно впливає на цей показник.

3.3 Обґрунтування ефективності рекомендованих інструментальних заходів для підвищення мотивації співробітників формату «Алло Макс».

Завдяки впровадженню нових систем мотивації, співробітники підприємства стануть більш мотивованими на ефективну роботу на підприємстві. Система мотивації – сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації). Були розроблені методи нематеріального та матеріального

заохочення співробітників до ефективної роботи [25]. Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі [22]. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

За допомогою запропонованих методів та заходів підвищення системи мотивації, підприємство безумовно зможе підвищити фінансово-економічні показники, що безумовно позитивно вплине на розвиток формату. Завдяки матеріальним [24] мотиваціям співробітників, підприємство підвищить виручку та, відповідно, чистий прибуток, що вплине на розвиток підприємства та підвищить матеріальне заохочення співробітників до ефективної роботи. Завдяки нематеріальним системам мотивації серед співробітників з’являться дружні відносини, що, безумовно, допоможе у створені ефективної команди, яка зможе підвищувати фінансові показники підприємства та значно зменшить плин кадрів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було детально проаналізовано підходи до визначення поняття мотивації праці та формування систем мотивацій. Це лягло в основу теоретичної частини роботи. Говорячи про мотивацію в цілому, то мотивованим співробітником можна назвати співробітника, що досить довго співпрацює з підприємством, приносячи вигоду та ефективність від своєї діяльності. Головною основою мотивації є отримання задоволення від роботи, що може призвести до якісного результату.

Розуміння змісту мотивацій – головний показник професійної майстерності керівництва, громадської організації. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять - необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення. Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Мотивація формується на основі тих різнорідних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів.

Аналітична частина кваліфікаційної роботи базується на проведенні маркетингового дослідження. В результаті аналізу первинних джерел інформації було визначено особливості поняття мотивації.

У роботі було досліджено діяльність компанії ТОВ «Алло», а саме формату Алло Макс. На ринку продажу цифрової техніки. Ця компанія є одним з лідерів роздрібної торгівлі цифровими ґаджетами в Україні та другим за розміром інтернет-магазином. Для дослідження був обраний окремий формат Алло Макс, а саме 16 магазинів по усій країні. Компанія

була заснована у 1998 році у місті Дніпро Дмитром Деревицьким та Максимом Раскіним. Компанія позиціонує свої магазини як не просто торгову точку, а як омніканальний роздріб (магазин, який однаково добре представлений в офлайні і онлайні, в тому числі в мобільних додатках).

Для оцінки сильних та слабких сторін компанії був проведений IFAS-аналіз методом експертних оцінок. Експертами виступали керівництво відділу маркетингу підприємства. Результатом дослідження були визначені сильні та слабкі сторони.. Маркетингова управлінська проблема полягає у необхідності підвищення мотивації співробітників формату Алло Макс.

З метою визначення плину кадрів на підприємстві було проведено опитування працівників, що працюють зараз на підприємстві, та тих, що вже звільнились. У результаті можна побачити, що основною причиною плину цінних кадрів на підприємстві стали незадоволення діючими системами мотивації, зниження середнього доходу на підприємстві. Тож можна зробити висновок, що підприємству необхідно змінити діючі системи мотивації та запровадити нові, з ціллю підвищення матеріальної мотивації співробітників. Також необхідно розробити та впровадити мотиваційні програми націлені нематеріальну мотивацію для закріплення та зниження плину кадрів на підприємстві з ціллю створення ефективної команди робітників.

Було проведено маркетингове дослідження з ціллю порівняння заробітної плати(далі ЗП) з конкурентами. У його результаті виявилось, що середня ЗП на підприємстві нижче за ЗП конкурентів на дві тисячі гривень, що є рушійним фактором для плину цінних кадрів.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що необхідно звернути увагу загрози,використовуючи сильні сторони (ST), на слабкі сторони,використовуючи можливості(WO) та слід підкреслити, що компанія знаходиться під великим впливом загроз (WT).

Після проведення маркетингового дослідження та визначення основних маркетингових проблем компанії, а саме недостатню мотивацію співробітників роздрібних магазинів формату Алло Макс, були визначені

наступні рекомендації по підвищенню мотивації співробітників, а саме впровадження нових систем мотивацій співробітників з ціллю матеріального заохочення праці, вдосконалення існуючих систем мотивації – підвищення відсотків заробітку за продаж окремих категорії товарів, впровадження нематеріальних систем мотивацій з ціллю покращення відносин всередині колективу та створення ефективної команди кваліфікованих співробітників.

Очікуваним результатом щодо впровадження вищевказаних методів підвищення мотивації – це зниження плинів кадрів, підвищення мотивації співробітників, виконання планових показників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник URL: http://nmu.org.ua. (дата звернення:10.06.2021).

2. Матриця Ігоря Ансоффа URL: https://stud.com.ua/45487/ekonomika/rozrobka_efektivnoyi_strategiyi_dopomogoyu_matritsi_ansoffa(дата звернення:10.06.2021).

3. Концепція маркетинг — микс (4P, 5P, 7P URL: http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/.(дата звернення:17.05. 2021).

4. Мотивація праці та мотиваційний процес URL: https://infopedia.su/1x68ee.html. (дата звернення:10.06.2021).

5. SWOT-аналіз URL: https://do.nmu.org.ua/mod/assign/view.php?id=49064(дата звернення:13.06.2021).

6. IFAS-аналіз URL:https://do.nmu.org.ua/mod/assign/view.php?id=44923 (дата звернення:13.06.2021).

7. EFAS-аналіз URL: https://do.nmu.org.ua/mod/assign/view.php?id=44926 (дата звернення:13.06.2021).

8. Холістичний маркетинг: поняття та методи: URL:https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_53_60.pdf (дата звернення:13.06.2021).

9. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf (дата звернення:13.06.2021).

10. Конкурентне порівняння URL: https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=2688 (дата звернення:13.06.2021).

11. Способи мотивації персоналу від західних експертів URL: http://iqholding.com.ua/articles/6-sposobiv-motivatsiï-personalu-vid-zakhidnikh-ekspertiv (дата звернення:14.06.2021).

12. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу URL:https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu#:~:text=Мотивація%20персоналу%20—%20це%20створення%20сприятливих,націленістю%20на%20якість%20і%20результат. (дата звернення:14.06.2021).

13. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці URL: https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi. (дата звернення:14.06.2021).

14. Філіп Котлер: Основи маркетингу. Стимулювання продажу з використання мотивації. URL: https://gtmarket.ru/library/basis/5091/5106 (дата звернення:14.06.2021).

15. Середній рівень заробітної плати у роздрібних магазинах цифрової техніки. Дослідження відділу маркетингу компанії Алло.

16. Мотивація: система,моделі та методи URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14622/#:~:text=Система%20мотивації.&text=Система%20мотивації (дата звернення:15.06.2021).

17. Нематеріальна мотивація. Основи URL: https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf (дата звернення:17.05.2021).

18. Інтерв'ю з Дмитром Деревицьким URL: https://blog.allo.ua/sovladelets-allo-dmitrij-derevitskij-dal-pervoe-bolshoe-intervyu_2019-05-47/https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8886 (дата звернення:16.06.2021).

19. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми URL: https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryyomy (дата звернення:15.06.2021).

20. Індивідуальний підхід до мотивації персоналу: як безпомилково мотивувати співробітників URL: https://hurma.work/blog/individualnij-pidhid-do-motivaczii-personalu-yak-bezpomilkovo-motivuvati-spivrobitnikiv/ (дата звернення:16.06.2021).

21. Не Матеріальне заохочення до праці URL: http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motivaciya-spivrobitnikiv--poradi-yak-pidvishhiti-motivaciyu-prikladi.html#a4ea4 (дата звернення:16.06.2021).

22. Не матеральне заохочення до праці URL: http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motivaciya-spivrobitnikiv--poradi-yak-pidvishhiti-motivaciyu-prikladi.html#ffc20 (дата звернення:17.06.2021).

23. Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників– URL: https://prohr.rabota.ua/faktori-shho-vplivayut-na-motivatsiyu-ta-utrimannya-spivrobitnikiv/ дата звернення:17.06.2021).

24. Ррикладиматеріальної мотивації праці URL: https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti дата звернення:17.06.2021).

25. Для продуктивної роботи матеріальну мотивацію потрібно поєднувати з нематеріальною URL: https://life.nv.ua/ukr/blogs/jak-motivuvati-spivrobitnikiv-pjat-efektivnikh-sposobiv-2461030.html дата звернення:17.06.2021).

26. Винахідлива мотивація Секрети успішних компаній URL: https://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaya-motivaciya-sekrety-uspeshnyx-kompanij.html дата звернення:17.06.2021).

27. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід URL: http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/9045/1/23.pdf дата звернення:17.06.2021).

28. Методи мотивації економічної активності населення URL: https://buklib.net/books/31854/#:~:text=Методи%20мотивації%20економічної%20активності%20населення%20—%20це%20способи%20впливу%20дічної%20політики. дата звернення:17.06.2021).

29. Індивідуальний підхід до мотивації персоналу: як безпомилково мотивувати співробітників? URL: https://hurma.work/blog/individualnij-pidhid-do-motivacziї-personalu-yak-bezpomilkovo-motivuvati-spivrobitnikiv/ (дата звернення:17.06.2021).

30. Як мотивувати персонал:6 способів, які працюють URL: https://ckp.in.ua/business/20163 (дата звернення:17.06.2021).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Рисунок А.1 – Приклад зовнішнього вигляду співробітників

ДОДАТОК Б

Рисунок Б.1 – Голова правління компанії Алло – Максим Раскін

ДОДАТОК В

Рисунок В.1– інтер’єр магазинів формату Алло Макс.

ДОДАТОК Г

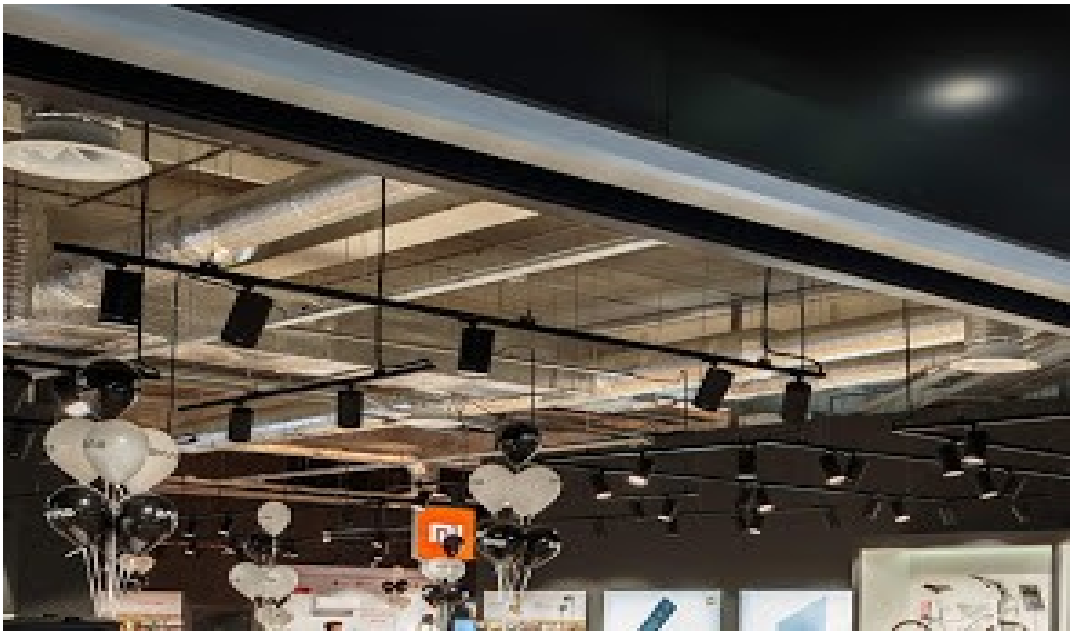

Рисунок Г – екстер’єр магазинів формату Алло Макс

ДОДАТОК Д

Анкета для діючих співробітників

1 Чи змінився ваш загальний дохід за останні пів року?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

2. Чи можете ви самостійно розрахувати, скільки грошей заробили на сьогоднішній день ?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

3. Чи влаштовують вас діючі мотиваційні програми ?

- Так
- Ні

4.Що, на ваш погляд, слід змінити у діючих мотиваційних програмах ?

- Відсоток премії
- Умови виконання
- Мене все влаштовує
- Інше_____

5.Що могло би мотивувати вас до більш ефективної роботи ?

- Нові мотиваційні програми
- Надбавка до ЗП
- Зміни у графіку

6.За вашою думкою, ви достатньо мотивовані на подальшу роботу у компанії ?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

ДОДАТОК Е

Анкета для звільнених співробітників

1. Що стало основною причиною вашого звільнення з компанії ?

   - Зниження доходу
   - Незручний графік
   - Робота занадто далеко від дому
   - Інші причини

2. Чи були ви достатньо мотивовані на ефективну роботу ?

   - Так
   - Ні
   - Важко відповісти

3. Що, на Вашу думку, необхідно покращити у компанії ?

   - Збільшити заробітну плату
   - Змінити системи мотивацій
   - Відношення всередині колективу
   - Інше

4. Чи влаштовували вас, на момент звільнення, ваша ЗП, бонуси та привілеї?

   - Так
   - Ні

5. Чи можете ви рекомендувати компанію «Алло» як роботодавця?

   - Так
   - Ні

ДОДАТОК Н

Результати опитування співробітників, що працюють у компанії

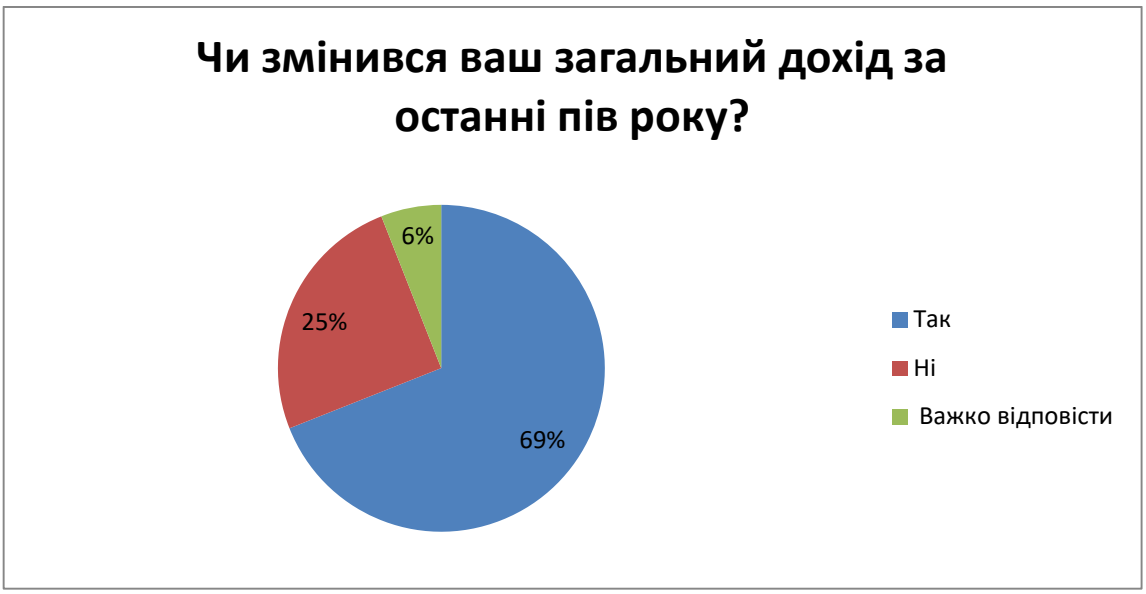

Рисунок Н.1–Результат відповідей на питання №1

Рисунок Н.2–Результат відповідей на питання №2

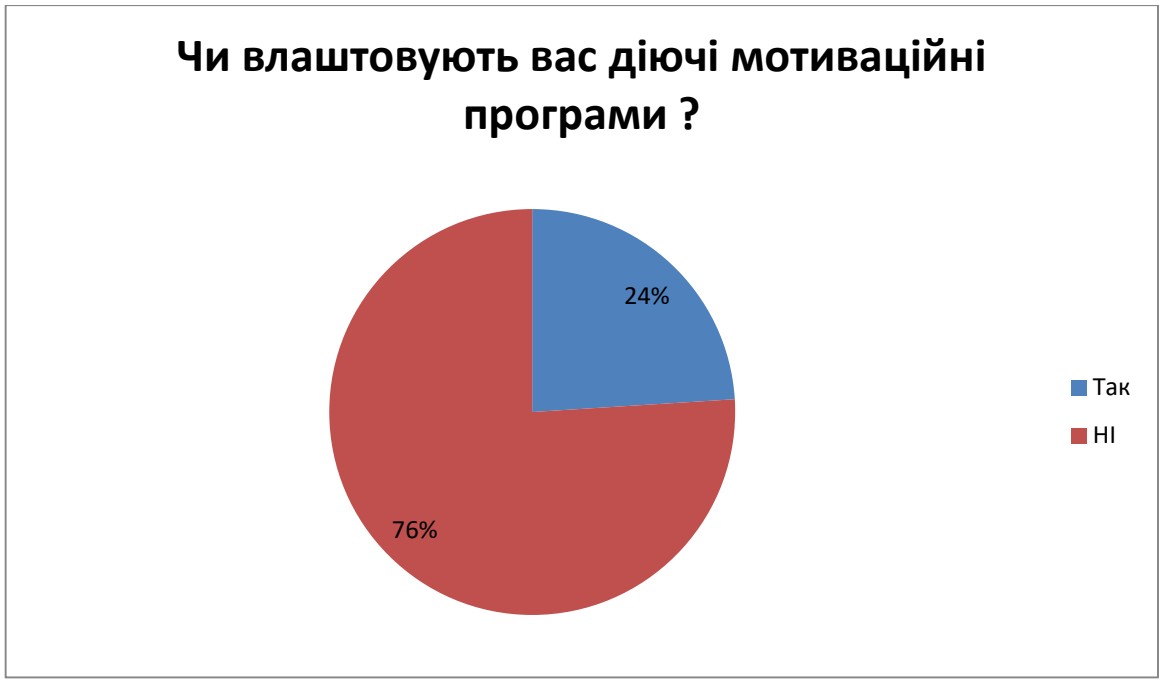

Рисунок Н.3 – Результат відповідей на питання №3

Рисунок Н.4 – Результат відповідей на питання №4

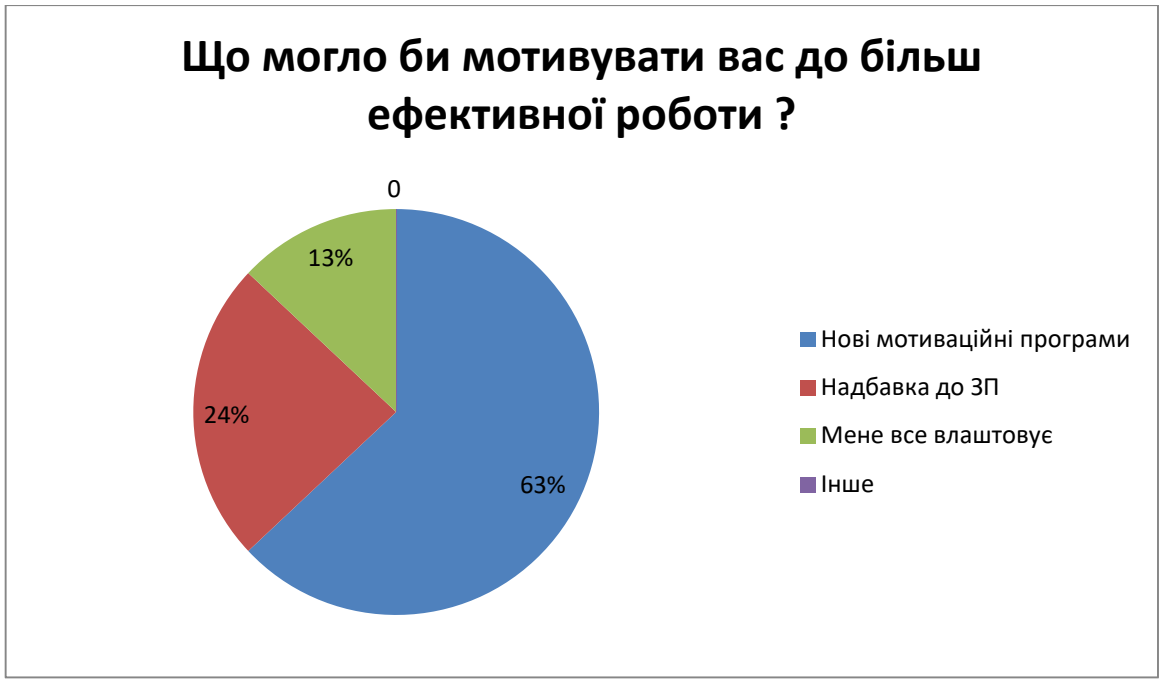

Рисунок Н.5 – Результат відповідей на питання №5

Рисунок Н.6 – Результат відповідей на питання №6

ДОДАТОК М

Результати опитування співробітників, що звільнились з компанії

Рисунок М.1 – Результат відповідей на питання №1

Рисунок М.2 – Результат відповідей на питання №2

Рисунок М.3 – Результат відповідей на питання №3

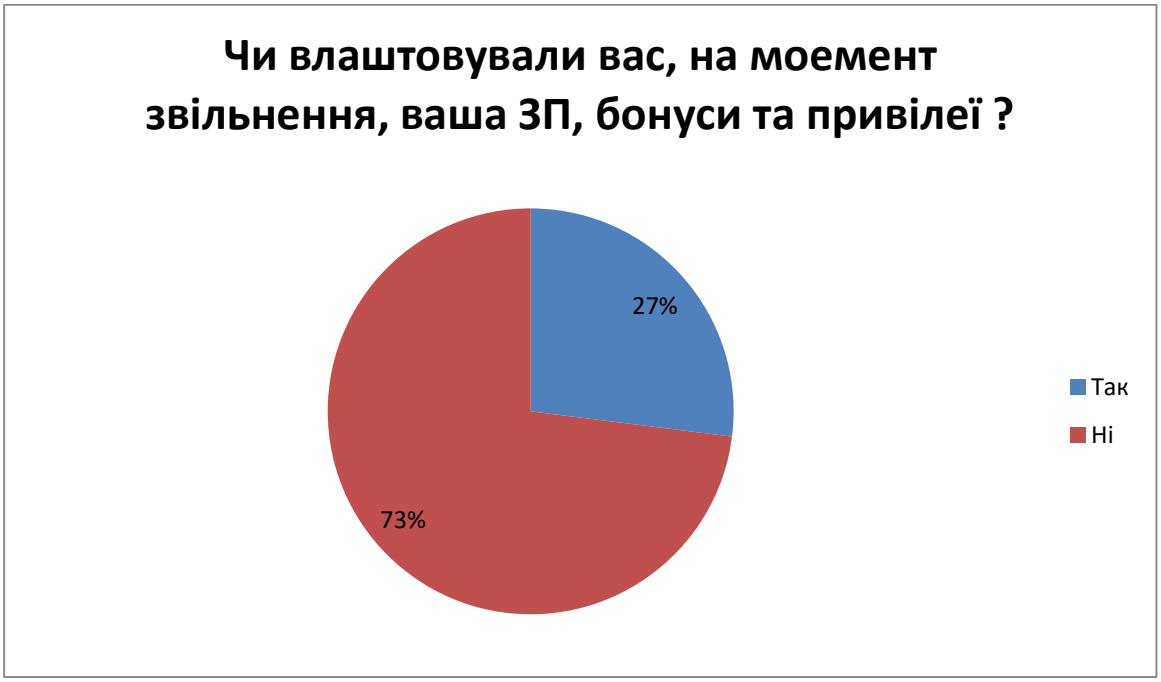

Рисунок М.4 – Результат відповідей на питання №4

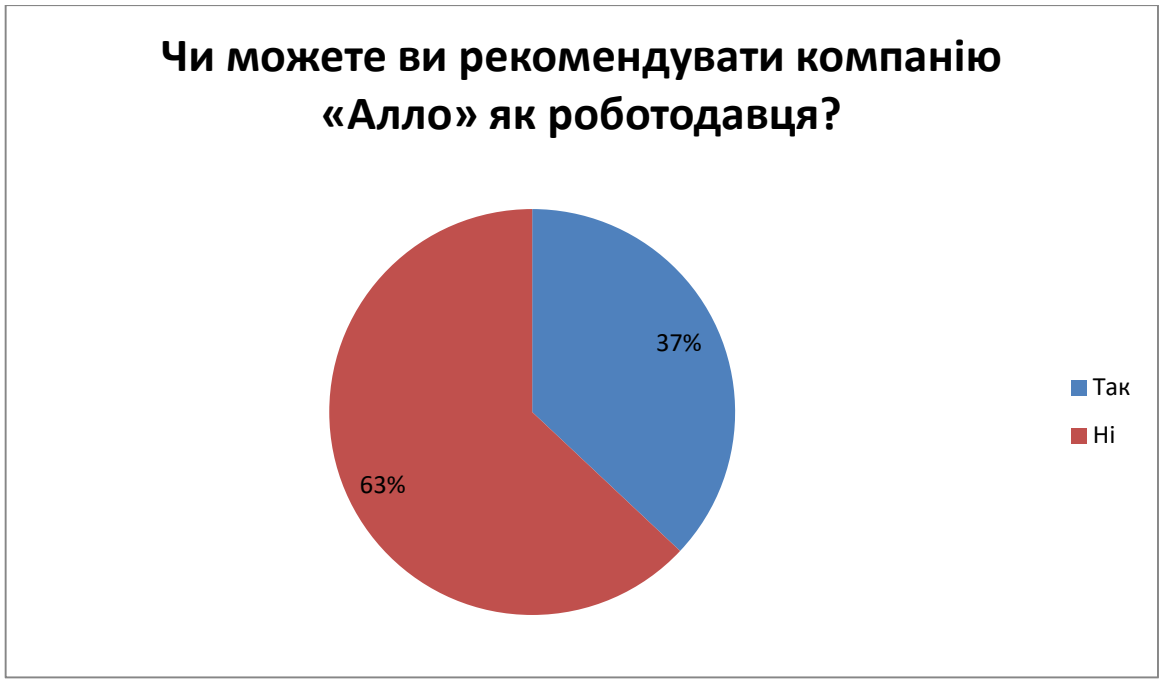

Рисунок М.5 – Результат відповідей на питання №5