

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук,
управління та адміністрування
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління мотивацією праці персоналу в ринкових умовах
господарювання

Виконала студентка 2 курсу
групи ММО - 20 з/ф
спеціальності 073 Менеджмент
Чабанюк Анастасія Сергіївна

Керівник канд. екон.наук, доц.
Смірнова Катерина Володимирівна

Рецензент ОДЕКУ, канд. екон.наук, доц.,
Арестов Сергій Вікторович

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук, управління та адміністрування

Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Павленко О.П.

“28” жовтня 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТУ**

Чабанюк Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління мотивацією праці персоналу в ринкових умовах господарювання

керівник роботи Смірнова Катерина Володимирівна, канд.екон.наук, доц.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “18” жовтня 2021 року №216-С

2. Строк подання студентом роботи 09 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти, матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали сайтів мережі Інтернет з питань вибудовування чіткого й ефективного мотиваційного процесу в організації, практичний досвід мотивування персоналу вітчизняних та зарубіжних компаній та застосування сучасних мотиваційних прийомів всередині колективу

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади мотивації персоналу в сучасних умовах.

2. Підходи та особливості формування ефективної системи мотивації персоналу.

3. Шляхи підвищення мотивації персоналу в ринкових умовах господарювання (на прикладі ТОВ «Брокард-Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Визначення поняття «мотивація» в економічних та юридичних словниках та в навчально-методичній літературі. 2. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу. 3. Процес мотивації трудової діяльності. 4. Особливості системи стимулювання працівників у різних типах соціально-трудовак відносин. 5. Теорії мотивації. 6. Структура матеріальної мотивації. 7. Система та методи нематеріального мотивування персоналу. 8. Ключові області використання нематеріальної мотивації. 9. Особливості формування мотиваційних методів і

систем різних країн. 10. Найбільш ефективні методи адресної мотивації. 11. Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці. 12. Застосування SMART-підходу до обґрунтування системи KPI оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. 13. Основні види ключових показників ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. 14. Етапи й чинники демотивації персоналу, методи запобігання демотивації персоналу. 15. Бонусні виплати для консультантів компанії «Брокард». 16. Ключові показники ефективності компанії «Брокард» у 2021 р. 17. Звіт з продажів консультантів за жовтень 2021 р. 18. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу компанії «Брокард-Україна».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 28 жовтня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	28.10.21-03.11.21	87	добре
2.	Робота на розділом 1 «Теоретичні засади мотивації персоналу в сучасних умовах»	04.11.21-14.11.21	85	добре
3.	Робота над розділом 2 «Підходи та особливості формування ефективної системи мотивації персоналу»	15.11.21-23.11.21	90	відмінно
4.	Рубіжна атестація	18.11.21-23.11.21	87	добре
5.	Робота над розділом 3 «Шляхи підвищення мотивації персоналу в ринкових умовах господарювання (на прикладі ТОВ «Брокард-Україна»)»	24.11.21-06.12.21	85	добре
6.	Оформлення роботи	06.12.21-09.12.21	96	відмінно
7.	Здача роботи на кафедрі	09.12.21		
8.	Перевірка на плагіат	09.12.21-12.12.21		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		88	добре

Студентка _____
(підпис)

Чабанюк А. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Смірнова К.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
на кваліфікаційну роботу магістра на тему:
«Управління мотивацією праці персоналу в ринкових умовах
господарювання»

Чабанюк Анастасії Сергіївни

Актуальність теми. Актуальність ефективної соціальної складової в мотивації праці на сучасному етапі трансформаційних змін в економіці України обумовлена тим, що в нових умовах класичний мотиваційний механізм характеризується зниженням впливу на нього економічних факторів з одного боку, а з іншого - посиленням соціальних факторів. В ринковій економіці організації конкурують на ринку праці, пропонуючи не тільки вищі зарплати, а й найкращі умови праці, компенсаційний пакет і т.д. Саме тому все більшого значення набуває не тільки вдосконалення діючих мотивуючих чинників, але й пошук нових, серед яких чільне місце посідає соціальна складова мотивації праці.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад мотивації персоналу в сучасних умовах, її особливостей та методів налагодження ефективних мотиваційних процесів, визначення основних принципів, особливостей і напрямів подальшого удосконалення мотиваційної діяльності із застосуванням сучасних підходів стимулювання для забезпечення партнерських відносин й узгодженості взаємодії керівництва організації та персоналу.

Завданнями роботи є: дослідити сутність, значення та основні положення мотивації персоналу та мотиваційного процесу; проаналізувати розвиток теорій мотивації; розглянути форми та методи мотивації; визначити підходи та особливості формування ефективної системи мотивації персоналу; виявити чинники, які сприяють демотивації персоналу та розглянути дієві способи її подолання; проаналізувати мотиваційну діяльність конкретної організації на прикладі ТОВ «Броккард» та запропонувати шляхи її удосконалення.

Об'єктом дослідження є мотиваційна діяльність в ефективному управлінні організацією.

Предметом дослідження є сукупність методів, напрямів та форм мотиваційної діяльності, спрямованої на стимулювання працівників (на прикладі ТОВ «Броккард»).

Методи дослідження: аналіз і синтез, методи систематизації, порівняння, узагальнення, групування, описовий, графічний, табличний тощо.

Теоретичне значення дослідження полягає в дослідженні мотиваційного процесу в діяльності організації в сучасних реаліях та перспективних напрямів удосконалення системи мотивації працівників в умовах сьогодення.

Результати роботи рекомендовано використовувати в роботі торговельних організацій.

Структура кваліфікаційної роботи магістра включає: основна частина – 109 стор.; таблиць – 20; рисунків – 18; літературних джерел – 43, додатків – 1.

Ключові слова (5-10): мотиваційна діяльність, стимулювання, мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, продуктивність, демотивація.

S U M M A R Y

for master's qualification work on the topic:
«Management of staff motivation in market conditions»

Chabaniuk Anastasii Serhiivny

Actuality of theme. The urgency of the effective social component in the motivation of work at the present stage of transformational changes in the economy of Ukraine is due to the fact that in the new conditions the classical motivational mechanism is characterized by reduced economic factors on the one hand, and on the other - strengthening social factors. In a market economy, organizations compete in the labor market, offering not only higher wages but also the best working conditions, compensation package, etc. That is why it is becoming increasingly important not only to improve existing motivating factors, but also to find new ones, among which the social component of work motivation occupies a prominent place.

The purpose of the master's qualification work is to study of theoretical principles of staff motivation in modern conditions, its features and methods of establishing effective motivational processes, determining the basic principles, features and directions of further improvement of motivational activities using modern incentive approaches to ensure partnerships and coordination of management and staff.

The tasks of the work are: explore the nature, significance and main provisions of staff motivation and motivation process; analyze the development of theories of motivation; consider forms and methods of motivation; identify approaches and features of forming an effective system of staff motivation; identify factors that contribute to the demotivation of staff and consider effective ways to overcome it; to analyze the motivational activities of a particular organization on the example of Brocard LLC and suggest ways to improve it.

The object of research is motivational activities in the effective management of the organization.

The subject of the study is a set of methods, directions and forms of motivational activities aimed at stimulating employees (on the example of Brocard LLC).

Research methods: analysis and synthesis, methods of systematization, comparison, generalization, grouping, descriptive, graphical, tabular, etc.

The theoretical significance of the study is in the study of the motivational process in the activities of the organization in modern realities and promising areas for improving the system of motivation of employees in today's conditions.

It is recommended to use the results of work in the work of trade organizations.

The structure of the master's qualification work includes: the main part - 109 pages; tables - 20; drawings - 18; literary sources – 43, applications - 1.

Key words (5-10): motivational activity, stimulation, staff motivation, material motivation, intangible motivation, productivity, demotivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	10
1.1. Сутність та значення поняття мотивації персоналу та мотиваційного процесу: основні положення.....	10
1.2. Розвиток теорій мотивації праці.....	20
1.3. Форми й методи матеріальної та нематеріальної мотивації трудової діяльності.....	32
РОЗДІЛ 2 ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	44
2.1. Зарубіжний досвід мотивації персоналу і можливість його використання в Україні.....	44
2.2. Застосування інноваційних методів мотивації персоналу.....	60
2.3. Демотивація персоналу та способи її подолання.....	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА»).....	84
3.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Брокард-Україна».....	84
3.2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Брокард-Україна»...	91
3.3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Брокард-Україна».....	102
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	110
Додаток А.....	115

ВСТУП

В нинішніх умовах безперервної та досить жорсткої конкуренції в бізнес-середовищі постає необхідність забезпечення максимально ефективної діяльності організації [36].

Основною вимогою сталого і продуктивного функціонування економіки країни є постійне поліпшення діючих систем управління фірмами на базі використання новітніх досягнень менеджменту і підприємництва. У зв'язку з цим вагомим значенням набуває вирішення як теоретичних, так і практичних проблем управління трудовою діяльністю персоналу із застосуванням нових соціально-економічних методів мотивації праці, що надади б змогу підвищити зацікавленість робітників ефективно і якісно працювати в організаціях різних галузей економіки [13].

В ринкових умовах ключовим завданням керівників є організація праці, яка б максимально стимулювала працівників до ефективної роботи. Задоволення всебічних потреб повинно сприяти повнішому використанню трудового потенціалу кожного працівника.

Успіх діяльності будь-якої організації залежить від колективу, який є центральною складовою в управлінській діяльності. Тому перед керуючими організацій постають нелегкі завдання – безперервний ріст, актуалізація знань своїх працівників, піднесення їхнього творчого потенціалу. Отже, керування системою мотивації має сприяти розкриттю потенціалу працівників, активізація якого можлива у випадку розуміння мотивів їх діяльності [13].

Ключовими пріоритетами в системі мотивації персоналу повинні стати мотивація творчої, високопрофесійної праці, розкриття потенціалу особистості з метою максимізації ефективності діяльності, висновку вигідних контрактів. Саме стимулювання праці покликане слугувати створенню працівника нового типу: ініціативного, завзятого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Трудове стимулювання за своїм значенням – досить непросте і багатофакторне явище. Мотивів, що визначають поведінку людини в процесі роботи, безліч. Поведінка робітника є наслідком синхронної дії сукупності стимулів. Саме через поєднання багатоманітних спонукальних компонентів розкривається процес мотивації персональної трудової поведінки [26].

Останнім часом в економічних джерелах представлено різноманітні наукові підходи до трактування мотивації та її місця в керуванні працівниками, створено групи теорій за критеріями їхньої функціональної ролі та впливу на продуктивність керування працівниками. Ряд науковців деталізують нагальні проблеми мотивації, розглядаючи певні грані мотивації в тому чи іншому контексті [35].

До науковців, які зробили вагомий внесок у вивчення цього питання належать: М. Вебер, В. Врум, А. Маслоу, К. Маркс, А. Маршалл, А. Сміт, М. Туган-Барановський, Х. Хекхаузен та ін. Визначальне місце у теорії мотивації праці належить дослідженням: С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, Л. Портера, Ф. Тейлора, У. Оучі. Українські науковці також мають певні досягнення у розвитку теорій мотивації сучасності здобули, серед них: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, Ю. Зайцев, М. Карлін, А. Колот, Т. Костишина, Л. Кривенко, Г. Куліков, В. Лагутін, В. Новіков, О. Павловська, М. Семикіна, А. Чухно та ін. [7].

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження сутності та значення поняття мотивації персоналу та мотиваційного процесу, визначення основних підходів та особливостей формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення низки завдань:

- дослідити сутність, значення та основні положення мотивації персоналу та мотиваційного процесу;
- проаналізувати розвиток теорій мотивації;
- розглянути форми та методи мотивації;

- визначити підходи та особливості формування ефективної системи мотивації персоналу;

- виявити чинники, які сприяють демотивації персоналу та розглянути дієві способи її подолання;

- проаналізувати мотиваційну діяльність конкретної організації на прикладі ТОВ «Брокард» та запропонувати шляхи її удосконалення.

Об'єктом дослідження є мотиваційна діяльність в ефективному управлінні організацією.

Предметом дослідження є сукупність методів, напрямів та форм мотиваційної діяльності, спрямованої на стимулювання працівників до якісного та результативного виконання професійних обов'язків (на прикладі ТОВ «Брокард»).

Інформаційну основу дослідження складають нормативно-правові документи, фундаментальні положення мотиваційної науки, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань та ресурси мережі Internet з питань мотивації в ефективному управлінні персоналом та напрямків її покращення.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, методи систематизації, порівняння, узагальнення, групування, описовий, графічний, табличний тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в сучасних реаліях.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в виокремленні актуальних напрямків покращення мотиваційної діяльності в управлінні персоналом в умовах сьогодення.

Результати дослідження автора роботи пройшли апробацію у вигляді підготовленої наукової статті: Смірнова К.В., Чабанюк А.С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32.

ВИСНОВКИ

Дослідження мотиваційної діяльності організацій в умовах сьогоденної економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі.

Розвиваючи традиційні способи мотивації робітників з урахуванням нинішніх підходів для забезпечення компаній кваліфікованими та компетентними кадрами, необхідно будувати систему послідовного підвищення мотиваційного потенціалу персоналу на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Мотивація праці персоналу – це одна з основних рушійних сил в реалізації загальної стратегії організації. Забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, його подальшому розвитку [41].

Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці визначив, що шляхів і способів мотивування працюючих багато. Ефективна система мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку організації, повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до продуктивної діяльності з врахуванням їх потреб дає внутрішній поштовх для активізації працівників з метою підвищення ефективності та зрештою, більш вдалого функціонування організації [38].

Вивчення теоретичних аспектів мотиваційної діяльності дозволило зробити кілька висновків: по-перше, процес мотивації починається з вивчення працівника; по-друге, успіху досягають ті компанії, що раніше за

інших зрозуміють необхідність і важливість правильного мотиваційного підходу; по-третє, мотиваційна діяльність – найважливіший складовий елемент успішного процесу управління персоналом організації.

Основними видами (методами) мотивації в організації можуть виступати: матеріальна мотивація (оплата праці, преміювання, бонуси тощо); нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання, зручні режими роботи, подяки, корпоративні заходи, тренінги, подарунки тощо); індивідуальна мотивація (стимулювання) на основі виявлення потреб і мотивів (особливий підхід до кожного співробітника залежно від його особистої мотивації до роботи).

Правильно підібраний комплекс мотиваторів та демотиваторів є запорукою позитивного впливу на результативність і якість праці персоналу підприємства [31].

В результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «Брокард-Україна» можна зробити висновок, що мотиваційна діяльність в компанії проводиться на вищому рівні та займає провідну позицію серед великих успішних українських організацій. Водночас, є низка інструментів, які можуть ще більше вмотивувати персонал, особливо консультантів. Зокрема, одним з перспективних напрямів поліпшення мотиваційної діяльності є приєднання до трендової течії в світі по впровадженню корпоративної валюти – «броків».

В роботі запропоновано створити медичну страховку, преміювання за відсутність лікарняних, заохочувати працівників відмовитися від шкідливих звичок, організувати доставку робочих обідів, нагороджувати за надшвидкість, створити транспортне забезпечення для персоналу тощо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 10 способів порадувати й здивувати співробітників. URL: <https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=23050> (дата звернення: 29.11.2021).
2. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2016. №846. С. 11-15.
3. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит та резерви виробництва. Економіка підприємства. 2014. № 3/3(17). С. 46-50.
4. Безсмертна О. В., Бабієнко К. В. Ринок парфумерно-косметичних товарів. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/9240/7756> (дата звернення: 24.11.2021).
5. "Брокард-Україна": о силе емоций и заботе о сотрудниках. URL: <https://delo.ua/business/ljudmila-sevrjuk-brokard-ukraina-o-sile-emocij-360206/> (дата звернення: 26.11.2021).
6. Вихідний для розбитого серця й кімната для сну: 11 цікавих мотиваційних опцій. URL: <https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=21953> (дата звернення: 28.11.2021).
7. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675>(дата звернення: 14.11.2021).
8. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Випуск 2(12). Том 3. С. 125-131.
9. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. Науково-виробничий

журнал інноваційна економіка. Економіка та конкурентоспроможність підприємств. 2019. № 3-4. С. 93-99. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/ua/article/view/48> (дата звернення: 14.11.2021).

10. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2009. Вип. 24(1). С. 196-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24\(1\)__40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24(1)__40).

11. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 1. С. 98-105.

12. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №3 (55). С. 94-100.

13. Дума О.І., Палчинська І.І., Семків І.А. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства із застосуванням комплексного підходу на прикладі СП ТОВ “Сферос-Електрон”. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 39-46.

14. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. Проблеми економіки та управління. 2009. №640. С. 271-278.

15. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2(20). С. 201-211.

16. Запах грошей: Юрій Гаткин з «Брокард-Україна» про те, чому скандинави не люблять яскраві запахи, а Антоніо Бандерас любить Україну. URL: <https://huxley.media/zapah-deneg-jurij-gatkin-iz-brokard-ukraina-o-tom-rochemu-skandinavu-ne-ljubjat-jarkie-zapahi-a-antonio-banderas-ljubiti-ukrainu/> (дата звернення: 23.11.2021).

17. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №19. С. 409-416.

18. Іванова О.Н., Зінов'єва Н.М. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу. Територія науки. 2017. № 2. С. 120-125.

19. Іванова С. Минимальная зарплата в Европе в 2021 году: где в рейтинге Украина. URL: <https://smartfin.ua/ru/blog/minimalna-zarplata-v-evropi-v-2021-rotsi> (дата звернення: 27.11.2021)

20. Как мотивировать персонал без затрат? URL: <https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=23390> (дата звернення: 28.11.2021)

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

22. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. Фінансовий простір. 2018. № 2 (30). С. 170-176.

23. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

24. Корпоративна валюта: як і навіщо запроваджувати її? URL: <https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=22950> (дата звернення: 27.11.2021).

25. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.

26. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу. Навчальний посібник. Донецьк. ДонНУ. 2004. 302 с.

27. Нет рынка - создай его: история "Брокард-Украина". URL: <https://delo.ua/business/fljuidy-uspeha-istorija-kompanii-brokard-ukrain-376003/> (дата звернення: 25.11.2021).

28. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. Економічний простір. 2021. № 166. С. 48-52.

29. Офіційний сайт «Брокард-Украина». URL: <https://www.brocard.ua> (дата звернення: 27.11.2021).

30. Привлечение и удержание сотрудников: нестандартные методы для асов. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/motivaciya-vysokoprossionalnyh-sotrudnikov> (дата звернення: 24.11.2021)

31. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101-105.

32. Про оплату праці. Закон України №108/95-ВР від 24 березня 1995 року з подальшими змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2021)

33. Продати аромат в інтернеті: як BROCARD завойовує територію онлайн. URL: <https://allretail.ua/analytics/72058-prodati-aromat-v-interneti-yak-brocard-zavoyovuye-teritoriyu-onlaun> (дата звернення: 24.11.2021)

34. Самчук К.І. Облікове забезпечення мотивації працівників як метод підвищення ефективної діяльності підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 2 (80). С. 31-40.

35. Сивицька І. Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3 (35). С. 92-100.

36. Смірнова К. В., Чабанюк А. С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 32.

37. Татомир І. Л. Вплив демотиваційних факторів на формування поведінки працівника в умовах інформаційного суспільства. Науково-практичний журнал. Економіка та держава. 2008. № 11. С. 37-39.

38. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. №7(2). С. 498-502.

39. Туренко К., Дождева І. Битва за красоту: четверть века истории BROCARD. URL: <https://vesti.ua/strana/kak-otkryvalsya-pervyj-brocard-v-ukraine-intervyu-s-direktorkoj-2> (дата звернення: 29.11.2021)

40. Урманов Ф.Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. . 2017. № 4 (82). С. 98-102.

41. Чебан А.А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). С. 104-108.

42. Шостак І.В. Застосування smart підходу до обґрунтування системи крі оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. Агросвіт. 2015. №13. С. 64-68.

43. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз. 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.

Додаток А

**Перелік найпопулярніших брендів, продукція яких реалізується в
мережі «Brocard»**

A	B	C
<p>Abercrombie&Fitch, Adwin, Agent Provocateur, Alaia Paris, Alex Simone, Alfaparf, Alfaparf Prof, All Mask Story, AllSaints, Alter Heideschafer, Alterna, Alysonoldoini, American Crew, Amouroud, Angel Schlessler, Anna Sui, Annayake, Anny, Anskin, Antonio Banderas, Apriori, Arau Baby, Argital, Armand Basi, Arnaud Paris, Artdeco, ArteProfumi, Atelier Des Ors, Attar Collection, Azzaro</p>	<p>BALADE ENP, Barbers, Barnangen, Baylis&Harding, Beauty Box, Beautyblender, Bellefontaine, Bema, Bentley, Benton, Beter, Betty Barclay, BeYu, Biehl. Parfumkunstwerke, Biocos, Bioderma, Biolage, Biotherm, BNBG, Boadicea The Victorious, Bobbi Brown, Bocoton Bio, Body Natur, Bodyfarm. Boucheron, Bourjois, BROCARD, Bubchen, Burberry, Bvlgari</p>	<p>Cacharel, Calvin Klein, Camiptol, Cantabria Labs, Carmex, Carner Barcelona, Carolina Herrera, Carrera Jeans, Caudalie, Cellcosmet&Cellmen, Chanel, Charriol, Chateau De Versailles, Chloe, Christina, Ciro, Clarins, Clinians, Clinique, CLIV, CNF, Coach, Coach Accessories, Colab, Collistar, Color Me, Comme Des Garcons, Cottage, Courreges, Crazy Rumors, Credo Solingen, Creed, Crescina</p>
<p>D Dali Haute, Davidoff, Deborah, Declor, Delfy, Dentalpro, Dentissimo, Dermacol, Dermedic, Dini, Dior, Dolce&Gabbana, Donna Karan, Dr Irena Eris, Dr Sebagh, Dsquared2, Duft&Doft, Dunhill, Dupont</p>	<p>E Ecotools, Eisenberg Paris, Eisenberg Paris Scarves, Elemis Elie Saab, Elizabeth Arden, Elle Basic AS, Embryolisse, Erborian, Escada, Escentric Molecules, Esteban, Estee Lauder, Etat Libre d'Orange, Eugene Perma, Evian, Evody</p>	<p>F Ferragamo, Fillerina, Filorga, Foreo, Franck Boclet, Freeman, Frei Ol</p>
<p>G Ga-De, Gemology, Geodesis, Geomar, Gian Marco Venturi, Gianfranco Ferre, Giardino Benessere, Giorgio Armani, Givenchy, Gkhair, Glamglow, Gosh, Goshen, Great Pretenders, Gritti, Gucci, Guerlain, Guy Laroche</p>	<p>H Halloween, Hanil, Hayari Parfums, Herve Gambs, HH Simonsen, Histoires De Parfums, Houbigant, Hugh Parsons, Hugo Boss</p>	<p>I I Provenzali, I'm Sorry For My Skin, Idenel, Inshape, Institut Karite, Invisibobble, Iroha, Isadora, Isehan, Issey Miyake</p>
<p>J Jaguar, James Bond, Japan Gals, Jayjun, Jean Paul Gaultier, Jimmy Choo, Jo Malone London, John Varvatos, Joko, Jovoy, Joy Life, Juicy Couture, Jul Et Mad, Juliette Has A Gun, Jurlique, Jusbox Perfumes</p>	<p>K Karl Lagerfeld, Kenneth Cole, Kenzo. Kerluxe, Kiehl's, Kilian, Kinski, Kiss, Kocostar, Korres, Krauterhof</p>	<p>L L'Artisan Parfumeur, L'Oreal Paris, L'Oreal Professionnel, La Cabine, La Colline, La Fare 1789, La Florentina, La Martina, La Mer, La Prairie, Labo Transdermic, Laboratorio Olfattivo, Lacoste, Lactoferrin Lab, Laino, Lalique, Lalique Exclusive Collections, Lamel, Lancaster, Lancome, Lanvin, Lee Stafford, Lengling Parfums Munich, Leonor Greyl, Lierac, Lifetrans Beauty, Linari, Linea Mamma Baby, Linomag, Lip Smacker, Lirene, LM Parfums, Loewe, Lottie London, Lotto, Lovea, Lumene</p>

<p style="text-align: center;">M</p> <p>M.A.C, Ma Skin Balance, Madara, Maison Margiela, Make up Factory, Malu Wilz, Mamash, Mambino Organics, Mancera, Marc Jacobs, Mark Buxton Perfumes, Martinelia, Marvis, MaskerAide, Masque Milano, Masque Ology, Matis, Matrix, Mavala, Max Factor, Maxima, Maybelline New York, MdoC, Mediheal, Merikit, Mermade, Mexx, MiN New York, Minus 417, Miriam Quevedo, Misoli, Missha, Misslyn, Missoni, Mitomo, Miu Miu, Miya Shinma, Miyo, MOHI, MoJo, Montale, Montblanc, Moremo, Moschino, Mugler, My Scheming</p>	<p style="text-align: center;">N</p> <p>Nailmatic, Naj Oleari, Naobay, Narciso Rodriguez, Natura Bisse, Nejma Collection, NEO Make Up, NHP, Nina Ricci, Ninelle, Noreva, Nouba, Novexpert, Nuxe</p>	<p style="text-align: center;">O</p> <p>O'Herbal, O'right, OMI, Onyrico, Origins, Orlane, Oxford Biolabs</p>
<p style="text-align: center;">P</p> <p>Paco Rabanne, Pacollection, Paglieri, Palmer's, Paloma Picasso, Parfum Büro, Parfums De Marly, Paris Hilton, Pasta del Capitano, Paul Vess, Payot, Pepe Jeans, Perlier, Perris Monte Carlo, Philipp Plein, Philly&Phill, Phito Uomo, Physicians Formula, Phyto, Phytomer, Police, Porthouse, Prada, Premier, Premiere Note, Pure Heal's</p>	<p style="text-align: center;">Q</p> <p>Qiriness</p>	<p style="text-align: center;">R</p> <p>Radius, Ramon Monegal, Rance, Real Techniques, Reistill, Rene Furterer, Replay, Reueur, Revive, Revlon, Rexaline, Rimmel, Roberto Cavalli, Rochas, Roland, Ronas, Roofa, Royal Cosmetics</p>
<p style="text-align: center;">S</p> <p>S.Oliver, Salarium, Sally Hansen, Salon Prof, Salvador Dali, Sanitizer, SantaVerde, Sebamed, Secret Key, Secriss, Sensai, Seventeen, SG 79/STHML, Shakira, Shiseido, Show Beauty, Skincode, Skinlove, Skintsugi, Smashbox, Sorme, Sosu, St.Moriz, Storie Veneziane, Studio 78 Paris, Superfood For Skin, Supreme, Swiss Perfection</p>	<p style="text-align: center;">T</p> <p>T-LAB Professional, Tabac, Tangle Teezer, Teo Cabanel, Terre d'Oc, Thank You Farmer, The Beautiful Mind, The Different Company, The House Of Oud, The Merchant Of Venice, The Oozoo, The Orchid Skin, The Organic Pharmacy, The Real Shaving Company, TheBalm, Tiffany&Co, Tink, Tinti, Tiziana Terenzi, Togethair, Tom Ford, Too Cool For School, TOUS, Trussardi, TS6, Twinkle</p>	<p style="text-align: center;">U</p> <p>U:Touch, Ua Profi, Ungaro, Uni.tec professional, United Colors of Benetton, Urban Apothecary</p>
<p style="text-align: center;">V</p> <p>V Canto, V&R, Valentino, Valmont, VC&A Collection Extraordinaire, VENN, Venus, Versace, Vilhelm Parfumerie, Vince Camuto, Vivienne Sabo</p>	<p style="text-align: center;">W</p> <p>Wanderlust, Weleda, Wet&Wild, Woodwick, Wunder2</p>	<p style="text-align: center;">Y</p> <p>Yankee Candle, Yohji Yamamoto, Yohji Yamamoto Niche, Yope, Yves Saint Laurent</p>
<p style="text-align: center;">Z</p> <p>Zadig&Voltaire, Zarkoperfume</p>	<p>3Lab, 4711, 7th Heaven</p>	