

ГРЕЙДУВАННЯ У МОДЕЛЯХ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

GRADING IN MODELS OF PERSONNEL MOTIVATION OF TRADING ENTERPRISES

УДК 331.101:331.108

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct50-15>**Галайда Т.О.**

старший викладач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Горошко Д.В.

студент
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Halaida Tetiana

National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Horoshko Daria

National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Статтю присвячено проблемам формування ефективної мотиваційної моделі для торговельного персоналу із застосуванням грейдування посад та робочих місць. Розкрито значення диференціації винагороди працівників у формуванні мотиваційних моделей з урахуванням специфіки та сучасних тенденцій розвитку торговельного підприємництва й вимог до ефективного продавця. Досліджено перспективи застосування грейдування в організації матеріального стимулювання персоналу торговельного підприємства. Запропоновано послідовність заходів щодо розроблення грейдингового складника мотиваційної моделі. Розроблено рекомендації щодо проведення опису та оцінювання посад і робочих місць торговельного персоналу. Доведено, що ефективно управління персоналом торговельного підприємства може реалізовуватися за допомогою грейдування як складової частини матеріальної мотивації, що покликано сприяти підвищенню результативності трудової діяльності.

Ключові слова: винагорода, грейдування, мотивація, мотиваційна модель торгівля, торговельний персонал, результативність праці.

Стаття посвящена проблемам формування ефективної мотиваційної моделі для торговельного персоналу с применением грейдингования должностей и рабочих мест. Раскрыто значение дифференциации вознаграждения работников в формировании мотивационных моделей с учетом специфики и современных тенденций развития торгового предпринимательства и требований к эффективному продавцу. Исследованы перспективы применения грейдингования в организации материального стимулирования персонала предприятия. Предложена последовательность мероприятий по разработке грейдинговой составляющей мотивационной модели. Разработаны рекомендации по проведению описания и оценки должностей и рабочих мест торгового персонала. Доказано, что эффективное управление персоналом торгового предприятия может реализовываться с помощью грейдингования как составляющей материальной мотивации, что призвано способствовать повышению результативности трудовой деятельности.

Ключевые слова: вознаграждение, грейдингование, мотивация, мотивационная модель, торговля, торговый персонал, результативность труда.

The article is devoted to the problems of forming an effective motivational model for sales staff with the use of grading positions and jobs. The necessity of formation of such motivational models is substantiated for commercial enterprises, which would provide for the dependence of staff remuneration on the results and cost of work, as well as on the development of personal potential of employees. The importance of differentiation of employees' remuneration in the formation of motivational models taking into account the specifics and current trends in the development of commercial entrepreneurship and the requirements for an effective seller is revealed. A sequence of measures for the development of the grading component of the motivational model and the introduction of grading for the remuneration of sales staff is proposed. Recommendations for the description and evaluation of positions and jobs of sales staff are developed. Proposed type structure of the questionnaire for interviewing employees of a commercial enterprise and the value of the coefficients of weighting factors for evaluating positions and jobs, taking into account the specifics of commercial activities. The components of the variable part of the trade worker's remuneration are offered. Emphasis is placed on the feasibility of developing job grades for ordinary sales staff, especially in network trade. Recommendations provided for the application of the Key Performance Indicators system to ensure the transparency of the system of organization of remuneration in a trading company. Grade allows you to effectively use the cost of material rewards and stimulate improved performance of sellers. Possibilities of application of grading in management of motivation, management of expenses for the personnel and in system of management of the personnel of the trading enterprise are opened. It is proved that effective personnel management of a trading company can be realized through grading as a component of material motivation, which is designed to increase the efficiency of staff and their interest in the results of the enterprise and its competitiveness.

Key words: reward, grading, motivation, motivational model, trade, trade personnel, work efficiency.

Постановка проблеми. Винагорода відіграє ключову роль у мотивації персоналу, і будь-яка праця, що оцінюється за індивідуальним чи колективним результатом, повинна бути винагороджена відповідно. Застосування систем винагороди з фіксованими розмірами у сфері продажів не забезпечує дієву мотивацію торговельного персоналу. Вирішенню проблеми ефективності мотиваційних моделей для торговельних підприємств сьогодні може сприяти формування матеріальної винагороди із застосуванням грейдування. Отже, дослідження питань формування ефективних мотиваційних моделей для торговельних працівників із застосуванням системи грейдів є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та перспективи застосування систем оплати праці на основі грейдування на підприємствах різних видів економічної діяльності досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Е. Хей [1], О. Гладка [2], Л. Гуцаленко, А. Костюк [3], А. Степанова, К. Білокриницька [4], С. Цимбалюк [5], І. Шостак [6] та ін. Теоретичні та методологічні аспекти розроблення мотиваційних моделей і механізмів для персоналу торговельних компаній висвітлено в працях Л. Громко [7], Н. Ришняка [8], І. Шульженко [9], а також багатьох інших. Попри значну кількість досліджень і наукових публікацій залишаються недостатньо розробленими методологічні аспекти застосування грейдування в

моделях мотивації праці в торговельному підприємстві з урахуванням його особливостей та наявності значної кількості чинників, які впливають на матеріальну мотивацію персоналу.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ролі та значення грейдування у розробленні ефективних мотиваційних моделей для персоналу торговельного підприємства та формування практичних рекомендацій щодо його застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо торговельний працівник недостатньо матеріально мотивований, він не відчуває можливості отримувати більшу винагороду за результативну працю та потреб у розвитку власного трудового потенціалу. Як наслідок, знижується загальний рівень мотивації до якісного обслуговування покупців та у цілому до роботи. У такому разі для торговельної компанії негативні наслідки масового демотиваційного впливу діючих систем оплати праці у вигляді як зменшення товарообігу, так і погіршення іміджу компанії на ринку послуг не забаряться. Виникає необхідність формування таких мотиваційних моделей для торговельних підприємств, які б передбачали залежність винагороди персоналу від результатів і якості праці, а також від особистих якостей та здібностей працівників.

Сучасні дослідження підтверджують, що вдосконалення механізму мотивації у сучасному підприємстві має спрямовуватися на стимулювання цінної для підприємства поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та дотримання його цінностей [9, с. 135]. Н.М. Ришняк пропонує побудову системи матеріальної мотивації торговельного персоналу розпочинати з розроблення політики оплати праці, у межах якої власнику підприємства необхідно визначити, яку стратегію стосовно конкурентів фірма планує проводити [8, с. 1005].

Основою будь-якої мотиваційної моделі є забезпечення задоволеності працівника своєю винагородою, а отже, формування гнучкої й адекватної трудовим зусиллям та результатам праці системи оплати повинно сьогодні стати для торговельного підприємства одним із першочергових завдань.

Сьогодні загальносвітового поширення набула грейдингова система оплати праці – рівнева система, відповідно до якої кожній посаді на підприємстві присвоєно певну кількість балів, і залежно від балів посада отримує рівень (грейд).

Із використанням грейдів стає можливим диференціювати посадові оклади на підприємстві та створити привабливий компенсаційний пакет роботодавця [2]. Понад 10 тис компаній у більше ніж 40 країнах світу працюють за грейдинговою системою. В Україні цю систему досить успішно застосовують відомі компанії [4]. Технологія грейдування визнана у всьому світі та Україні важливим

інструментом формування диференційованої системи винагородження персоналу за трудові зусилля [10]. Грейд являє собою ранжування певної групи посад із погляду цінності її для компанії. Перевагою грейдування є можливість його адаптації до специфіки діяльності підприємства.

Керівники вітчизняних підприємств, які застосовують систему грейдування, відзначають значні позитивні зміни в ефективності управління персоналом, оскільки за таких умов оплати праці кожен працівник чітко розуміє ступінь важливості своєї посади та покладеної на нього відповідальності [10].

Л.В. Гуцаленко вважає, що дана система оплати праці може використовуватися у підприємствах різних галузей та забезпечуватиме належний рівень оплати праці залежно від здібностей та результативних показників працівників. Підхід даної системи спрямований на оцінку самих людей, їхню роботу в команді та цінність кожного працівника окремо для фірми незалежно від того, чи це виробнича сфера, сфера послуг чи мережевий бізнес [3]. І.В. Шостак пропонує для підприємств торгівлі методичний підхід до формування системи грейдів відповідно до кожної групи персоналу на основі: визначення системи ключових показників оцінки ефективності особистого внеску працівника в результати діяльності підприємства чи структурного підрозділу; моніторингу відповідності розробленої системи вимогам ринку праці та позиціонуванню підприємства на ринку праці; технології діагностики існуючих на підприємстві методів, форм і елементів системи стимулювання та діагностики мотивації працівників підприємства з метою дослідження мотиваційної структури і задоволеності працею [14].

А.А. Степанова та К.В. Білокриницька виділяють чотири основні критерії для оцінки посад: професійні знання та навички, навички взаємодії з людьми, складність роботи, самостійність прийняття рішень, а також зазначають, що система оплати праці на основі грейдів окрім забезпечення мотивації працівників сприяє проведенню об'єктивної оцінки персоналу на підприємстві [4].

Отже, за результатами досліджень можна зазначити, що грейдування (грейдинг) є одним із методів створення системи оцінювання персоналу, визначення рівня компенсації (винагороди), інструментом ефективною матеріальною мотивації, що базується на зіставленні відносної цінності для підприємства різних посад (робочих місць, зон відповідальності, ділянок роботи, бізнес-процесів тощо).

Протягом останнього десятиліття в усьому світі торгівля розвивається швидкими темпами. Головними трендами розвитку торгівлі у 2018–2020 рр. стали: накопичення споживачами послуг клієнтського досвіду, поширення свідомого вибору споживання, розвиток штучного інтелекту

і цифрових технологій, діджиталізація продажів. Особливо протягом 2019–2020 рр. слід відзначити стрімке зростання продажу через Інтернет-магазини та соціальні мережі [12], що зумовлено сучасними викликами пандемії.

Вітчизняний ринок роздрібної торгівлі став більш концентрованим, у результаті чого поступово зросла частка операторів найбільших роздрібних мереж [11]. Торговельні компанії в Україні ведуть боротьбу із сучасними викликами, серед яких і завищені очікування новоприйнятих працівників щодо рівня оплати праці, і значна плінність торговельного персоналу, а також певні труднощі як із пошуком ефективних «продажників», так і з залученням працівників до корпоративної культури.

Сьогодні на ринку праці формуються нові вимоги, яким повинен відповідати ефективний продавець:

а) розбиратися у психології людей, щоб успішно реалізовувати товарний асортимент;

б) уміти виявляти та, що особливо важливо, задовольнити потреби клієнтів (покупців);

в) володіти культурою спілкування.

Водночас система винагороди в торговельних компаніях є досить застарілою та такою, що виклики сьогодення не враховує (відсутність гнучкості, прозорості та унікальності для кожної компанії).

Слід зазначити, що серед видів грейдування саме грейдинг посад або робіт найбільш підходить

для великих торговельних компаній (торговельних мереж, мережевого ритейлу), в яких працівники можуть займати різні посади і виконувати схожі функції, а отже, матимуть мотивацію для кар'єрного зростання. При цьому недоцільно повністю відмовитися від оцінки професійних навичок конкретного працівника. Оцінюються і ранжуються конкретна посада або вид робіт. Під час використання такої системи оплати праці заробітна плата залежить не лише від ефективності праці працівника, а й багато в чому від посади, яку він займає, і показника відповідальності за кінцевий результат. Для середніх та малих торговельних підприємств більше підходить індивідуальний грейдинг працівників.

Процедури оцінювання будь-якої праці зазвичай є трудомісткими, тому керівництву торговельної компанії слід зважити на всі переваги і недоліки грейдування перед його включенням до мотиваційної моделі та впровадженням для персоналу. Пропонуємо розроблення власної унікальної системи грейдування посад (робочих місць) персоналу торговельного підприємства у складі мотиваційної моделі здійснювати покроково (рис. 1).

Упровадження грейдування в мотиваційну модель на торговельному підприємстві рекомендується здійснювати поступово протягом трьох-шести місяців з обов'язковим мотиваційним

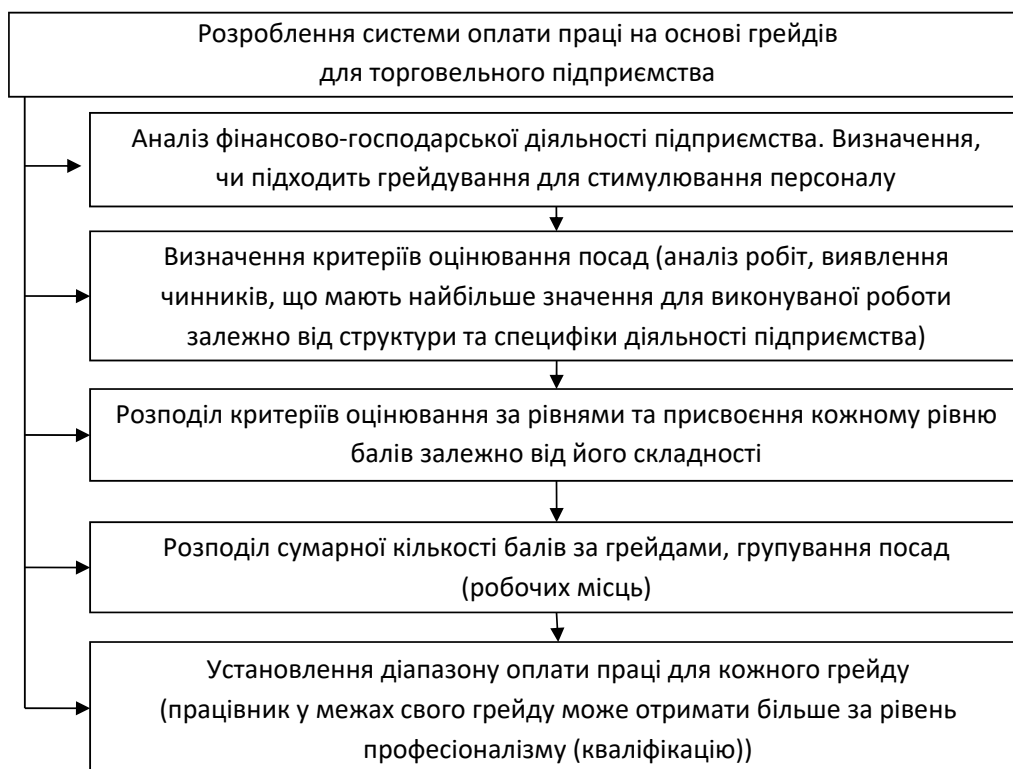


Рис. 1. Розроблення грейдингового складника моделі мотивації торговельних працівників

Джерело: складено авторами

моніторингом після цього терміну. У разі виявлення за допомогою SWOT-аналізу переваг, проблем, ризиків та перспектив подальшого застосування необхідно проходження всіх або окремих етапів знову до досягнення бажаного результату чи відмови від нововведень на деякий період. Для отримання опису посад слід розробити на підприємстві детальну анкету (опитувальний лист) із питаннями відкритого типу, після опитування можливо провести низку уточнюючих інтерв'ю, а також здійснити низку систематизованих спостережень за трудовими процесами (про цей інструмент нерідко забувають у системі нормування праці торговельного персоналу, робота якого складається з чітких дій, що повторюються, завдання короткі та не потребують значного розумового навантаження).

Анкетування є універсальним методом одержання інформації на стадії розроблення описів посад (робочих місць). Фахівці – консультанти в галузі HR наголошують, що під час розроблення анкети необхідно чітко й ясно сформулювати питання, а також вона має бути простою за змістом. Рекомендується також давати пояснення працівникам про те, як використовуватимуться результати анкетування [5]. Доповненням до анкетування може стати інтерв'ю, яке має на меті уточнення інформації, що отримана під час анкетування, та може містити низку питань, що потребують конкретної відповіді (табл. 1). За результатами цих процедур необхідно впорядкувати

наявні в компанії посади (ранжувати за цінністю). Процедуру оцінювання фахівці рекомендують здійснювати із застосуванням методу експертних оцінок із метою визначення чинників, що впливають на цінність посади чи робочого місця у даній торговельній компанії (у т. ч. мережі) та їх вагових коефіцієнтів.

На етапі побудови самих грейдів залежно від результатів оцінювання посади групуються та розташовуються за ієрархією. Усередині кожного грейду посади (робочі місця) для компанії мають рівнозначну цінність та, відповідно, однакові діапазони оплати праці.

У межах окремого діапазону допускається розбивка на розряди чи інші кваліфікаційні рівні залежно від кваліфікаційної структури персоналу та структури самого торговельного підприємства (так звані «вилки»), але це зовсім необов'язково. Слід зазначити, що це застосовується для формування базової (основної) заробітної плати. Змінні компоненти винагороди працівника пропонуємо встановлювати за такими параметрами:

- виконання особистого плану продажу (за умови його наявності);
- результати роботи підрозділу (відділу, магазину тощо);
- підсумки роботи всього підприємства (регіонального відділення);
- відсутність скарг клієнтів (наявність позитивних відгуків).

Таблиця 1

Опитувальний лист для проведення уточнюючого інтерв'ю щодо опису посади (робочого місця) працівника торговельного підприємства

№ з/п	Питання	Відповідь
1	У чому полягають ваші обов'язки?	
2	За що ви несете відповідальність?	
3	Де розташоване ваше робоче місце?	
4	Яке обладнання ви використовуєте?	
5	Які вимоги висуваються до вашого рівня освіти, підготовки, навиків на цій посаді (робочому місці)?	
6	За які результати ви відповідаєте особисто?	
7	Чи плануєте ви свій робочий день (зміну)?	
8	Чи заповнюєте будь-які документи (звіти)?	
9	Чи вимагає ваша робота контактів зі співробітниками, клієнтами, керівництвом?	
10	Які інструкції і нормативні документи регламентують вашу роботу?	
11	Чи контролюєте ви роботу інших людей?	
12	Як часто вас контролюють?	
13	Як оцінюються результати вашої роботи?	
14	У яких умовах ви працюєте?	
15	Якого фізичного, емоційного та інтелектуального навантаження вимагає ваша робота?	
16	Чи відповідаєте ви за безпеку інших людей?	
17	Наскільки ваша робота є небезпечною?	
18	Чи є ваша праця регламентованою?	
19	Чи несете ви матеріальну чи іншу відповідальність у процесі виконання обов'язків?	
20	Чи потребує ваша робота прийняття оперативних (нестандартних) рішень?	

Джерело: складено авторами

Основні положення про впровадження нової для персоналу системи оплати праці мають бути відображені у відповідних внутрішніх документах підприємства. Інформація про грейдову систему може бути розміщена на сайті підприємства та оприлюднена під час зборів трудових колективів [5].

У сучасних дослідженнях пропонуються моделі розроблення грейдінгової системи переважно для управлінського персоналу. Уважаємо доцільним розроблення грейдів робочих місць і для рядового торговельного персоналу, особливо у мережевій торгівлі. Наприклад, можна застосовувати коефіцієнти вагомості факторів оцінювання робочого місця касира чи продавця спеціалізованого відділу супермаркету (табл. 2).

Таблиця 2

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання посад (робочих місць) торговельних працівників

№ з/п	Фактор оцінювання	Коефіцієнт вагомості
1	Відповідальність	10
2	Самостійність у роботі	10
3	Рівень професійної підготовки та майстерності (кваліфікація)	10
4	Рівень контактів	10
5	Складність (важкість роботи)	10
6	Уміння продати товар (послугу)	15
7	Ціна помилки	15
8	Уміння виходити з нестандартних ситуацій	15
	Разом	100

Джерело: розроблено авторами

Оскільки під час застосування грейдуння в системі управління винагородами працівників основну роль відіграють ключові показники ефективності (результативності) діяльності як кожного працівника, так і торговельного підприємства у цілому, то для забезпечення прозорості системи організації оплати праці доцільно застосовувати систему KPI (Key Performance Indicators). Дана система дає змогу не лише оцінити ефективність діяльності кожного працівника і компанії у цілому, а й слугує цілям управління витратами на оплату праці та контролінгу [13–15].

Можливість застосування грейдів у мотиваційних моделях і не тільки достатньо широка. Так, наявність можливості зміни грейду для працівника, горизонтальні переміщення, зростання кваліфікаційного рівня тощо стають потужними мотиваторами для отримання високої оцінки праці, бути залученим до результату діяльності компанії. Для підприємства з'являються нові можливості ефективного управління витратами на персонал, організаційною структурою та іміджем роботодавця.

Якщо грейдуння стає частиною мотиваційної моделі на підприємстві, воно дає можливість індивідуального підходу до управління мотивацією персоналу та створення конкурентоспроможну систему винагород.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження виявлено, що для забезпечення ефективної дії прийнятої на торговельному підприємстві моделі мотивації персоналу необхідно вдосконалювати систему винагород. Запропоновано побудову мотиваційних моделі для торговельних працівників із застосуванням технології грейдуння посад та робочих місць. Надано рекомендації щодо послідовності та змісту розроблення й впровадження системи грейдуння для торговельного підприємства. Стимулювання результативної праці у сфері продажів повинно забезпечувати залежність винагороди від трудових зусиль та рівня професіоналізму кожного працівника.

Застосування грейдуння посад та робочих місць може стати ефективним інструментом управління мотивацією персоналу торговельного підприємства та чинником забезпечення ефективності витрат на персонал.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Hay Group Chart Profile Method of Job Evaluation. URL: <https://smallbusiness.chron.com/hay-group-chart-profile-method-job-evaluation-1249.html> (дата звернення: 14.12.2020).
2. Гладка О.І. Застосування грейдуння при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 275–280.
3. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдуння – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7379> (дата звернення: 14.12.2020).
4. Степанова А.А., Білокриницька К.В. Грейдуння як сучасна система оплати праці на Українських підприємствах на прикладі ПАТ «Київенерго». *Финансовыє услуги*. 2017. № 1. С. 40–43.
5. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад оплати праці: методологія, методика, практика. Довідник кадровика. 2009. № 02. URL: https://www.kadrovik.ua/files/DK_2009.pdf (дата звернення: 14.12.2020).
6. Шостак І.В. Грейдуння як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.
7. Громко Л.С. Особливості формування системи мотивування персоналу роздрібних торговельних підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2016. Вип. 15. С. 90–99.
8. Ришняк Н.М. Прикладні аспекти матеріальної мотивації торговельного персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2.

С. 1004–1008. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/207.pdf> (дата звернення: 14.12.2020).

9. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf (дата звернення: 14.12.2020).

10. Трубей О.М., Ступчик М.І. Грейдування як сучасна форма матеріального стимулювання праці. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1427–1430.

11. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.

12. Тенденції у сфері роздрібної торгівлі у 2019 році. URL: <https://home.kpmg.ua/uk/home/insights/2019/03/retail-trends-2019.html> (дата звернення: 14.12.2020).

13. Круглов В.В., Чепенко М.А. Використання ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні мотивацією персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 30–35.

14. Шостак І.В. Застосування SMART-підходу до обґрунтування системи КПІ оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. № 13. С. 65–68.

15. Ivanytska S., Galayda T., Tenytska N. (2018) Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. № 7(3.2). P. 149–153. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/14393>. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14393 (дата звернення: 14.12.2020).

REFERENCES:

1. Hay Group Chart Profile Method of Job Evaluation. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/hay-group-chart-profile-method-job-evaluation-1249.html> (accessed 14 December 2020).

2. Gladka O.I. (2013) Zastosuvannya grejdyngu pry formuvanni pryvablyvosti kompensacijного paketu robotodavcu [The use of grading in shaping the attractiveness of the employer's compensation package]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 42, pp. 275–280.

3. Guczalenko L.V., Kostyuk A.O. (2019) Systema grejduvannya – upravlinskyj mexanizm motyvacyi pracj [Grading system is a management mechanism of work motivation]. *Effective Economy*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379> (accessed 14 December 2020).

4. Stepanova A.A., Bilokrynyczka K.V. (2017) Grejduvannya yak suchasna systema oplaty pracj na Ukrainyskix pidpryemstvax na prykladi PAT KYIVEN-ERGO [Grading as a modern system of remuneration at Ukrainian enterprises on the example of PC KYIVEN-ERGO]. *Financial services*, no. 1, pp. 40–43.

5. Cymbalyuk S. (2009) Grejdova systema ocynuvannya posadi oplaty pracj: metodologiya, metodyka,

praktyka [Grade payroll evaluation system: methodology, techniques, practice]. *Personnel directory*, no. 02. Available at: https://www.kadrovik.ua/files/DK_02_2009.pdf (accessed 14 December 2020).

6. Shostak I.V. (2015) Grejduvannya yak suchasna systema stymulyuvannya pracj riznyh kategorij personalu pidpryemstva torzivli [Grading as a modern system of stimulating the work of various categories of personnel of the trade enterprise]. *Business inform*, no. 4, pp. 315–320.

7. Gromko L.S. (2016) Osoblyvosti formuvannya systemy motyvuvannya personalu rozdribnyh tovgovelnnyh pidpryemstv [Features of formation of the system of motivation of the personnel of retail trade enterprises]. *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*. Lutsk. No. 15, pp. 90–99.

8. Ryshnyak N.M. (2014) Prykladni aspekty materialnoyi motyvacyi tovgovelnogo personalu [Applied aspects of material motivation of sales personnel]. *Global and national economic problems*, no. 2, pp. 1004–1008. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/207.pdf> (accessed 14 December 2020).

9. Shulzhenko I.V., Zaporozhchenko O.V., Sazonova T.O. (2020) Udoshkonalennya mexanizmu motyvacyi personalu suchasного pidpryemstva [Improving the mechanism of motivation of the personnel of the modern enterprise]. *Market infrastructure*, no. 47, pp. 133–136. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf (accessed 14 December 2020).

10. Trubej O.M., Stupchuk M.I. (2015) Grejduvannya yak suchasna forma materialnogo stymulyuvannya pracj [Grading as a modern form of material incentives]. *Young scientist*, no. 2 (6), pp. 1427–1430.

11. Mykolajchuk I.P., Sylkina Yu.O. (2019) Suchasni trendy rozvytku merezhevogo rytejlu v Ukraini [Modern trends in the development of network retail in Ukraine]. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, no. 57, pp. 39–46.

12. Tendenciyi u sferi rozdribnoyi torzivli u 2019 roci [Trends in the field of retail trade in 2019]. Available at: <https://home.kpmg.ua/uk/home/insights/2019/03/retail-trends-2019.html> (accessed 14 December 2020).

13. Kруглов В.В., Чепенко М.А. (2015) Vykorystannya klyuchovyh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) v upravlinni motyvacyeyu personalu na pidpryemstvax sfery torzivli [The use of key performance indicators (KPIs) in the management of staff motivation in trade enterprises]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 3/2, pp. 30–35.

14. Shostak I.V. (2015) Zastosuvannya SMART-pidhodu do obgruntuвання systemy KPI ocinky rezultativ roboty personalu pidpryemstva torzivli [Application of SMART-approach to substantiation of KPI system of estimation of results of work of personnel of the trade enterprise]. *Agroworld*, no. 13, pp. 65–68.

15. Ivanytska S., Galayda T., Tenytska N. (2018) Personnel Labor Remuneration Innovative Systems Implementation for Construction Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, no. 7 (3.2), pp. 149–153. Available at: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/14393>. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14393 (accessed 14 December 2020).