

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96>

УДК 658.3:331.101:339

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В ЕПОХУ СОЦІАЛЬНООРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕСУ

EMPLOYEE MOTIVATION AS A KEY FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF RETAIL ENTERPRISES IN THE ERA OF SOCIALLY ORIENTED BUSINESS

Немченко Тетяна Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>**Сторожук Оксана Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>**Nemchenko Tetiana, Storozhuk Oksana**

Central Ukrainian National Technical University

У статті обґрунтовано провідну роль мотивації персоналу у забезпеченні ефективного функціонування торговельних підприємств в умовах соціально орієнтованої економіки. Автори акцентують увагу на трансформації управлінських практик, яка вимагає переорієнтації з традиційних матеріальних стимулів до комплексних мотиваційних стратегій, що базуються на визнанні цінності працівника як активного суб'єкта організаційного розвитку. Розкрито зв'язок між рівнем умотивованості персоналу та результативністю торговельної діяльності, визначено особливості мотиваційних очікувань представників різних поколінь. Обґрунтовано необхідність застосування людиноцентричних та гнучких мотиваційних систем, інтегрованих у стратегію соціально відповідалного бізнесу, що дозволяє перетворити підприємство роздрібною торгівлі на повноцінну екосистему розвитку персоналу, сервісу й інновацій.

Ключові слова: торгівля, мотивація персоналу, торговельне підприємство, соціальноорієнтований бізнес, людиноцентричне управління, ефективність торговельної діяльності, стійкість організацій.

The article provides a comprehensive study of employee motivation as a systemic factor in the effective management of commercial enterprises within a socially oriented economy. In the current socio-economic context, the authors emphasise that it is human resources – their value, engagement and job satisfaction – that increasingly determine business competitiveness and sustainability, particularly in the trade sector where customer interaction quality largely depends on staff motivation levels. The paper highlights that changes in the labour market, the shifting values of younger employees, the growing importance of intangible aspects of work, the digitalisation of business environments, and the increasing emphasis on corporate responsibility require a rethink of traditional motivation models. The study combines a theoretical analysis of modern motivation concepts – particularly Daniel Pink's Motivation 3.0 theory, the 9M model and the motivational spectrum concept – with an empirical study of the work behaviour characteristics of Generation X, Millennial and Zoomers employees. The authors consider the effectiveness of various motivational incentives depending on the age, sociocultural characteristics and values of employees, and demonstrate that younger generations are much more likely to be guided by intangible factors such as autonomy, development, purposefulness and a sense of the significance of work, whereas older generations are more inclined towards stability, professional status and formal incentives. The article proposes an integrated model of motivational management combining elements of socially responsible management, digital technologies, and flexible organisational practices. This model allows for the customisation of approaches to employees based on their generational affiliation. Particular attention is paid to the role of people-centred systems in addressing workforce

shortages and enhancing emotional engagement, thus turning retail companies into sustainable ecosystems for employee development, service excellence, and innovation.

Keywords: trade, staff motivation, commercial enterprise, socially oriented business, people-centred management, trade efficiency, organizational resilience.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчих запитів і посиленням ролі нематеріальних активів, усе більше уваги приділяється соціально-орієнтованим підходам до ведення бізнесу, розглядаючи їх як необхідну умову довгострокової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності організацій. Одним з ключових індикаторів соціальної орієнтованості є ставлення до персоналу. Так, усвідомлення цінності людського капіталу, турбота про добробут працівників, створення умов для їх розвитку та самореалізації не лише відповідають етичним стандартам, а й прямо впливають на ефективність бізнесу. У цих умовах торговельна діяльність трансформується із суто комерційної функції у складну соціально-економічну систему, що виконує роль посередника між виробником, споживачем та суспільством у цілому. Зважаючи на означене, зростає потреба адаптації управлінських практик до нових викликів соціально орієнтованої економіки, насамперед, актуалізації ролі людиноцентричних підходів до управління у сфері торгівлі, де персонал безпосередньо взаємодіє зі споживачем та є одним із ключових факторів формування іміджу компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення ефективності торговельної діяльності в контексті виокремлення основних факторів, що її визначають, розглянуто українськими дослідниками Середою С. та Сапожником Д. [1]. В той же час, окреслення ролі людських ресурсів в забезпеченні конкурентоспроможності ритейлу, з точки зору впровадження інновацій здійснено Черепом О. та Ульяшиним І. [1]. Актуальність ролі мотивації на всіх рівнях сучасної трансформації управлінської парадигми підкреслено Гірняком Н. і Тарасович Л. [3], а дослідження важливості формування ефективної системи мотивації працівників торгівлі знайшли своє відображення як у працях зарубіжних науковців [4; 5; 6], так і вітчизняних дослідників, насамперед, Шарія В. та Костяк К. [7]. В той же час, на тлі дефіциту кваліфікованих кадрів у ритейлі, посилення конкуренції за таланти та зміни мотиваційних моделей різних поко-

лінь, нарощується об'єктивна потреба у переосмисленні системи стимулювання працівників в контексті формування сталих трудових відносин та підвищення ефективності торговельного сервісу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі мотивації персоналу як ключового чинника ефективного управління торговельними підприємствами в умовах соціально орієнтованого бізнесу, визначення особливостей мотиваційних очікувань представників різних поколінь працівників та формування аналіз сучасних підходів до стимулювання трудової активності в торговельній сфері, здатних забезпечити підвищення результативності підприємств ритейлу з урахуванням трансформаційного характеру сучасного економіко-соціального середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У забезпеченні стійкого розвитку національної економіки особливе місце належить ефективності функціонування торговельних структур, оскільки саме торгівля виступає завершальною ланкою руху товару від виробника до кінцевого споживача та формує значну частину валового внутрішнього продукту країни. Торговельні підприємства не лише сприяють активізації товарообігу, а й виконують важливу соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість населення, доступність продукції та розвиток суміжних галузей – транспорту, логістики, сфери послуг.

Підвищення ефективності торговельної діяльності, за своєю сутністю, є складним і багатовекторним завданням, реалізація якого залежить від поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників. Зокрема, спираючись на дослідження Середи С. та Сапожника Д., зауважимо, що комплексне оцінювання ефективності роздрібної торгівлі повинне охоплювати як параметри, що формують сприйняття споживачів, так і індикатори, значущі для сталого функціонування підприємства в цілому [1]. Зокрема, серед значущих факторів автори виокремлюють, насамперед, якість надання торговельних послуг, яка включає в себе рівень обслуговування персоналом, комфорт середовища магазину, а також результативність самої покупки – від швидкості розрахунку до післяпродажного обслуговування.

Від поведінки продавця, його ввічливості, чуйності, професіоналізму, вміння надати змістовну консультацію залежить загальне враження клієнта від відвідування магазину [1]. Приходимо до висновку, що саме людський ресурс, як інтелектуальна, професійна та ціннісна основа діяльності підприємства, відіграє фундаментальну роль у забезпеченні його адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У контексті сервісно-орієнтованого підходу до торгівлі працівник стає носієм якості обслуговування, репрезентантом бренду та ключовою ланкою у формуванні лояльності клієнтів. Підтримують цю тезу і наукові пошуки Черепа О. Г. та Ульяшина І. А., які у своєму дослідженні підкреслюють, що інноваційна спроможність підприємств торгівлі пов'язана із якістю людського капіталу та їх спроможністю генерувати та впроваджувати передові ідеї [2].

Варто відзначити, що успішна торгова компанія майбутнього – це не лише ефективно налаштований ланцюг постачання, продажів і логістичних операцій, а передусім соціально-економічна екосистема, в якій працівник визнається суб'єктом стратегічного розвитку, а не просто ресурсом для досягнення фінансових показників. Така зміна парадигми є економічно обґрунтованою необхідністю в умовах діджиталізованої, знаннєвої та соціально-орієнтованої економіки. Власне, зміни у природі конкурентоспроможності вимагають не лише інфраструктурної переваги, а передусім інтелектуального і ціннісного капіталу, що створюється внаслідок активної участі працівників. На додачу, інтеграція ESG-підходів, які вже стали унормованими міжнародній бізнес-спільноті, вимагає врахування соціального добробуту персоналу як ключового показника стійкості бізнесу. Успішна торгова компанія мусить забезпечити не лише задоволення споживача, а й інклюзивність, здоровий мікроклімат, розвиток працівників і баланс між працею та життям. Це відповідає концепції «людиноцентричного управління», яка передбачає організацію як платформу для розвитку особистості в межах трудових відносин. Саме визнання значущості працівника як носія стратегічного капіталу стає відправною точкою для формування передумов забезпечення ефективності торговельної організації. В той же час, ефективність функціонування персоналу в торговельній сфері є критично залежною від рівня його умотивованості, оскільки саме залученість працівників безпосередньо визначає інтенсивність, якість

і спрямованість їхньої професійної діяльності. У сфері торгівлі, де взаємодія з клієнтом, оперативність обслуговування, доброзичливість, проактивність і здатність до адаптації є ключовими елементами щоденної практики, внутрішня зацікавленість працівника в результаті стає джерелом його високої продуктивності, що підтверджено низкою наукових розвідок.

Зокрема, підтвердження практичної значущості мотивації персоналу в сфері торгівлі знаходимо у дослідженні Аддер А. М.. Проведене автором опитування співробітників торговельних підприємств продемонструвало чіткий позитивний зв'язок між рівнем мотивації та ефективністю трудової діяльності. Зокрема, працівники, які мали доступ до якісних стимулюючих механізмів – як матеріальних (зарплата, преміювання), так і нематеріальних (визнання, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку), – виявляли вищий рівень задоволеності роботою, що корелювало з підвищеною продуктивністю [4].

Аналізуючи мотиваційні чинники ефективності праці у сфері роздрібної торгівлі, доцільно звернутися до дослідження, в якому емпірично обґрунтовано тісний зв'язок між рівнем мотивації та задоволеністю роботою серед працівників гіпермаркетів [5]. Так, автори доводять що мотивація персоналу є детермінантою стабільної трудової поведінки, професійної залученості та якості обслуговування в торговельному сегменті, а серед ключових факторів, які мають значущий вплив на задоволеність працівників, ними виокремлено справедливу оплату праці, соціальну захищеність, визнання з боку керівництва, можливості для кар'єрного зростання, позитивний психологічний клімат на робочому місці. Наявність цих елементів у системі стимулювання прямо корелює з підвищенням рівня емоційної залученості працівників, зниженням рівня плинності кадрів і зростанням продуктивності [5].

Вивчаючи питання ефективного управління торговельною діяльністю крізь призму мотивації працівників, не можна оминати актуальну ситуацію з дефіцитом кадрів у вітчизняному ритейлі. Зокрема, під час RAU HR Conference провідні фахівці торговельних мереж, що входять до Retail Association of Ukraine зауважили, більшість роботодавців досі покладаються переважно на матеріальні стимули, як-от підвищення зарплати, бонусні системи чи графіки з «гнучкими» умовами. Водночас, такі заходи дають лише короткотерміновий ефект і не розв'язують стратегіч-

ної проблеми – відсутності глибокої, внутрішньо обґрунтованої мотивації в персоналі [8]. У цьому контексті надзвичайно показовими є результати дослідження [6], в якому пропонується концептуальна модель мотиваційного спектру – від байдужості й зовнішньої стимуляції до глибокої, внутрішньої зацікавленості, яка базується на інтересі, прагненні до розвитку та самореалізації, забезпечуючи стійкий позитивний ефект. При цьому фахівці зазначають, що власне 80% доходу працівників залежить від їх залученості, що робить питання мотивації ключовим [8].

Знову ж таки, маємо зауважити, що бізнес акцентує увагу на розбіжностях в системі цінностей працівників, залежно від їх віку. При цьому не виникає обмежень в наймі персоналу, затребувані як молоді, так і досвідчені кадри, що вимагає вираженої та гнучкої мотиваційної політики компаній [8]. В цьому ключі підкреслимо, що існують відмінності між потребами представників покоління X, міленіалів та, власне, зумерів. Підкреслимо, що за останніми дослідженнями саме остання категорія – молоді, освічені, адаптивні працівники, найчастіше не затримуються в компаніях не через низьку оплату праці, а через відсутність залучення, брак комунікації з керівництвом, неможливість впливати на рішення або реалізовувати власні ідеї. Це – прямий наслідок використання усталених мотиваційних засобів та ігнорування тих елементів мотивації, які автори окреслюють як ключові для побудови стійкої та ефективної організації [6].

Приходимо до висновку, що врахування особливостей представників кожного покоління під час формування системи мотивації організацій ритейлу, її сегментація та адаптивність до потреб поколінь (див табл. 1), дозволить не лише досягти високих виробничих результатів, а й підтримувати стійку

лояльність персоналу, його розвиток і задоволення від професійної діяльності.

Зауважимо, що в контексті необхідності забезпечення мотиваційного паритету між поколіннями та мультиканального управління персоналом, що передбачає персоніфікацію мотиваційних стратегій з урахуванням як вікових характеристик, так і ціннісно-професійних орієнтирів кожної групи доречним є застосування так званої моделі 9М, що пропонує поділити мотиваційні чинники на три базові блоки: життєвий стиль, професійний розвиток і взаємини в компанії [9].

Зазначимо, що на сьогодні у реальній практиці українського ритейлу переважає лише перша складова – безпека, стабільність, оплата. Проте другий і третій блоки – зокрема, можливості навчання, корпоративна культура, стиль управління, цінності – залишаються актуальними і потребують особливої уваги.

Відповідно, на нашу думку, доцільно звернутися й до концепції Motivation 3.0, яку розвинув Деніел Пінк [10]. Вона передбачає три нематеріальні, але фундаментальні драйвери: автономія, майстерність і цілеспрямованість. У сучасній торгівлі ці принципи ще не отримали достатнього поширення, але саме вони формують нову архітектуру трудової мотивації, особливо для молодих працівників. При цьому прагнення до автономії означає не всездозволеність, а можливість приймати рішення, ініціювати зміни, впливати на клієнтський досвід; під майстерністю мається на увазі не лише навчання, а постійний розвиток, підтримка наставників, розширення компетенцій; під цілеспрямованістю – бачення себе як частини чогось більшого, спільної мети компанії, з якою можна себе ідентифікувати. Відповідно, дотримання окресленої концепції має нівелювати різницю в підходах до мотивації, стимулювати відхід від традиційних

Таблиця 1

Ключові відмінності між основними потребами поколінь

Покоління	Основні орієнтири	Інструменти мотивації
X (1965–1980)	Стабільність, досвід, баланс	Пенсійне страхування, участь у стратегічних нарадах, оплата курсів підвищення кваліфікації
Міленіали (1981–1996)	Гнучкість, самореалізація, визнання	Гнучкий графік, прозоре кар'єрне зростання, коучинг, визнання досягнень
Зумери (з 1997)	Сенс, діджиталізація, автономія	Гейміфікація праці, дистанційна зайнятість, проєктна діяльність, відкритість до ініціатив, гнучке середовище

Джерело: сформовано авторами

матеріальних засобів, підвищуючи вагомість нематеріальних факторів, трансформуючи торговельну компанію у повноцінну організаційну екосистему, де працівник є активним учасником інноваційного, сервісного й економічного зростання

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, приходимо до висновку, що в сучасних умовах соціальноорієнтованого бізнесу саме людський ресурс є головним носієм інноваційного, сервісного та ціннісного потенціалу торговельного підприємства. Ефективність діяльності персоналу безпосередньо залежить від рівня його мотивації, яка,

зважаючи на трансформацію потреби нових поколінь працівників, цифрову трансформацію бізнесу та посилення соціальної відповідальності компаній має володіти гнучкістю, адаптивністю та бути людиноцентричною, враховувати вікові особливості працівників, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, інтегрувати соціальні цінності підприємства в щоденну управлінську практику, іншими словами – виступати повноцінною мотиваційною екосистемою, де буде забезпечено умови для автономії, професійного зростання та культурної ідентифікації працівників із місією компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Середа С., Сапожник, Д. Експертне оцінювання параметрів ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). С. 428–433. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-65>
2. Череп О., Ульяшин І. Ефективність торговельних підприємств на засадах інноваційної діяльності. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2022. № 1 (53). С. 33–36. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-1-53-05>
3. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
4. Addair A. M. Retail employee motivation and performance (Doctoral dissertation, Walden University). Walden Dissertations and Doctoral Studies. 2019. P. 122. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7453>
5. Zhang M., Devi S. Toward a Theory of Motivation and Performance for Organizational Employees: A Case Study of a Walmart Store in the USA. *Public Administration Research*, Vol. 13, no. 2, pp. 9–28. DOI: <https://doi.org/10.5539/par.v13n2p9>
6. Machova R., Zsigmond T., Zsigmondova A., Seben Z. Employee Satisfaction and Motivation of Retail Store Employees. *Marketing and Management of Innovations*, 2022. № 1, pp. 67–83. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>
7. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>
8. Цінності, мотивація та гнучкість: як ритейлерам долати дефіцит кадрів та приваблювати найкращих кандидатів. *RAU*. URL: <https://rau.ua/novyni/jak-ritejleram-dolati-deficit-kadriv/>
9. Mathe H., Pavie X., O'Keeffe M. Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work, World Scientific Books, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2011. 195 p
10. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Hardcover, 2009. 256 p.

REFERENCES:

1. Sereda S., Sapozhnyk D. (2024). Ekspertne otsiniuvannia parametriv efektyvnosti diialnosti rozdribnoho torhovel'noho pidpriemstva [Expert evaluation of performance efficiency parameters of a retail enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (332)4, 428–433. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-652>.
2. Cherep O., Uliashyn I. (2022). Efektyvnist' torhovel'nykh pidpriemstv na zasadakh innovatsiinoi diial'nosti [Efficiency of trade enterprises based on innovative activity]. *Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky – Financial Strategies of Innovative Economic Development*, (1)53, 33–36. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-1-53-05>
3. Hirniak, K. M., & Tarasovych, L. V. (2025). Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu [Staff motivation in the context of transformations and changes at all levels of manage-

ment]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (17). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

4. Addair A. M. (2019) Retail employee motivation and performance (Doctoral dissertation, Walden University). Walden Dissertations and Doctoral Studies. 2019. Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7453>

5. Zhang M., Devi S. (2024). Toward a theory of motivation and performance for organizational employees: A case study of a Walmart store in the USA. *Public Administration Research*, 13(2), 9–28. DOI: <https://doi.org/10.5539/par.v13n2p9>

6. Machova R., Zsigmond T., Zsigmondova A., Seben Z. (2022) Employee Satisfaction and Motivation of Retail Store Employees. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 67–83. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>

7. Kostyuk K., Sharii V. (2024). Systema motyvatsii dlia zberezhennia personalu torhovelnoho pidpriemstva [Motivation system for retaining personnel in a retail enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>

8. Tsinnosti, motyvatsiia ta hnuchkist': yak ryteileram dolaty defitsyt kadriv ta pryvablyvaty naikrashchyykh kandydativ [Values, motivation and flexibility: how retailers overcome staff shortages and attract top talent]. RAU (Retail Association of Ukraine). Available at: <https://rau.ua/novyni/jak-ritejleram-dolati-deficit-kadriv/>

9. Mathe, H., Pavie, X., & O'Keeffe, M. (2011). Valuing people to create value: An innovative approach to leveraging motivation at work. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. 195 p.

10. Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Hardcover. 256 p.