

3. Уровень «Удовлетворенность»: работник проявляет интерес к своей работе, но при этом не прилагает усилий сделать свою работу лучше.
4. Уровень «Терпение»: работник не проявляет интерес к своей работе, но не планирует увольняться.
5. Уровень «Неудовлетворенность»: работник делает видимость работы и при этом не достигает результата. Выполняет только несущественные задачи, ищет другое место работы.
6. Уровень «Нелояльность»: работник активно агитирует коллег относиться негативно к организации, осуждает политику организации и подходы руководителя, демотивирует других сотрудников. Выполняет работу только в коллективе и не стремится достигнуть удовлетворенного результата самостоятельно.
7. Уровень «Вредительство»: работник не выполняет поставленные перед ним задачи, что негативно сказывается на достижении целей компании. Вовлекает в этот процесс коллег, чем провоцирует нерациональное использование возможностей и ресурсов компании [4].

Следует отметить, что каждому уровню вовлеченности характерны и соответствующие подходы руководителя к процессу управления. Таким образом, следует признать, что вовлеченность персонала в деятельность организаций общественного питания Республики Беларусь выступает важным фактором обеспечения высокого качества предоставления услуг. Если не удастся достигнуть высокого уровня вовлеченности персонала (1-2 уровней в приведенной выше классификации) в деятельность ресторана, кафе и других заведений, то это сразу негативно отражается на качестве предоставляемого сервиса, имидже заведения, лояльности потребителей услуг и в итоге на эффективности деятельности объекта общественного питания в целом. В этой связи в последних версиях стандартов ISO 9001:2015 делается больший акцент на управление персоналом организации, на важности соблюдения требований, как общих стандартов, так и требований профессиональных стандартов, разработанных для сферы общественного питания и индустрии гостеприимства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Розничная и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь: стат. сб./Нац. стат. ком. Республики Беларусь. – Минск, 2019. – 224 с.
2. Мировые тенденции в области ресторанного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studfiles.net/preview//1714133/page:2/> - Дата доступа: 17.01.2020.
3. Анурова, Н.И. Персонал в ресторане. Как создать профессиональную команду / Н.И. Анурова - М.: ООО Современные розничные и ресторанные технологии, 2011. – 216 с.
4. URL: <https://www.hr-director.ru> (Дата обращения: 11.02.2020).
5. Тозикова, М.А. Новая версия стандарта ISO 9001:2015: новые аспекты в управлении персоналом. / М.А. Тозикова//Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей: тезисы докладов Междунард. науч.- практ. конф.//Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. - С. 170-174.

УДК 331.108

#### **МОТИВАЦИЯ, КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ЧАСТНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*канд. экон. наук Гораяева Т.Ю., Белорусский государственный университет, г. Минск,  
Кузнецова Р.А., Гродненский государственный университет имени Я.Купалы, г. Гродно*

*Резюме – настоящее время успех каждого торгового предприятия зависит от уровня эффективности деятельности персонала. В условиях высокой конкуренции на рынке торговым предприятиям важно поддерживать уровень конкурентоспособности. Одним из способов повышения конкурентоспособности является применение современных способов управления персоналом. В статье предлагается рассмотреть мотивацию, как гибкий инструмент повышения уровня эффективности деятельности персонала частных торговых предприятий.*

*Ключевые слова: мотивация персонала, эффективность деятельности сотрудников, торговля, производительность.*

**Введение.** В Республике Беларусь в последние годы наблюдается увеличение числа торговых объектов, а также числа граждан, занятых в сфере оптовой и розничной торговли. Согласно данным Национального статистического комитета, в Республике Беларусь общее число торговых предприятий по состоянию на конец 2018 года составило 40 408 единиц. Число занятого населения в торговых предприятиях составило 617,7 тыс. чел. В связи с ростом числа торговых предприятий в настоящее время актуализируется задача поиска современных способов мотивации персонала для повышения эффективности их деятельности.

**Основная часть.** Частные торговые предприятия на сегодняшний день заинтересованы в привлечении высококвалифицированных сотрудников и их удержании. Все мероприятия по подбору и обучению персонала требуют от нанимателя много времени и сил. Соответственно, торговые предприятия заинтересованы в максимальной эффективности деятельности своих сотрудников, и как следствие, в увеличении товарооборота и прибыли предприятия. Ввиду этого важным направлением повышения эффективности деятельности торговых предприятий становится мотивация сотрудников. По данным Национального статистического комитета по состоянию на конец 2018 года товарооборот предприятий, осуществляющих розничную торговлю составил 49

284,1 млн. руб., а товарооборот предприятий, осуществляющих оптовую торговлю составил 95 446,1 млн. руб. Следует отметить, что большее число торговых предприятий в Республике Беларусь представлено предприятиями с частной формой собственности (рисунок 1). В связи с этим, проведем исследование основных аспектов мотивации персонала на примере частных торговых предприятий.



Рисунок 1 - Розничные объекты по формам собственности (в процентах к итогу)

Источник: на основании [4].

В литературных источниках можно найти большое число определений термина «мотивация». Так, например, А.Б.Борисов под мотивацией подразумевает – «побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования», а Э.А.Уткин представляет мотивацию, как стремление работника к удовлетворению личных потребностей посредством трудовой деятельности [1, 8-9]. На основании перечисленных определений становится понятно, что для разработки системы мотивации в интересах торгового предприятия, необходимо знать цели и задачи, которые стоят перед руководителями отделов продаж, а также потребности персонала.

При разработке системы мотивации труда сотрудников используются различные методы, в зависимости от вида деятельности предприятия, уровня развития корпоративной культуры, структуры компании и множества других факторов, в том числе потребностей сотрудников. На примере частного торгового предприятия было проведено исследование влияния мотивации на эффективность деятельности сотрудников.

В 2017 году был проведён опрос среди сотрудников отдела продаж крупной торговой организации. В результате анализа результатов опроса были выявлены ведущие потребности сотрудников подразделения продаж: материальное вознаграждение, достижение сложных целей, признание со стороны других людей, ощущение востребованности. Результаты опроса (таблица 1) стали одним из критериев для разработки материальной и нематериальной мотивации сотрудников торговой компании.

Таблица 1 – Ранги потребностей сотрудников отдела продаж частной торговой компании

Потребность сотрудника	Ранг
Материальное вознаграждение	1
Хорошие условия работы	7
Чёткое структурирование работы	9
Социальные контакты	6
Завоевание признания со стороны других людей	3
Влиятельность и власть	8
Разнообразиие, перемены	5
Совершенствование, рост и развитие как личности	9
Ощущение востребованности	4
Быть креативным	8
Ставить для себя сложные цели	2
Долгосрочные стабильные взаимоотношения	10

Источник: собственная разработка на основании проведенного исследования.

В качестве нематериальной мотивации лучшие сотрудники подразделения были включены в список награждаемых на официальном мероприятии, где награждение осуществлялось на сцене с оглаской результатов деятельности сотрудника, а также его достижений, кроме того, была внедрена система наставничества. Лучших сотрудников включили в список аттестуемых с целью предоставления возможности повысить свою квалификацию и категорию.

Внедрение усовершенствованной мотивации труда осуществлялось с 01 июля 2017 года. Месяцу внедрения системы мотивации на рисунке соответствует цифра 7 на горизонтальной оси. (рисунок 2) На основании проведенного исследования было выявлено, что в показателях реализации данного торгового предприятия присутствует сезонность. Минимальная покупательская активность наблюдалась в период с января по март и в сентябре, что соответствует на рисунке цифрам 1,2,3,9, 13,14,15,21 (рисунок 2).

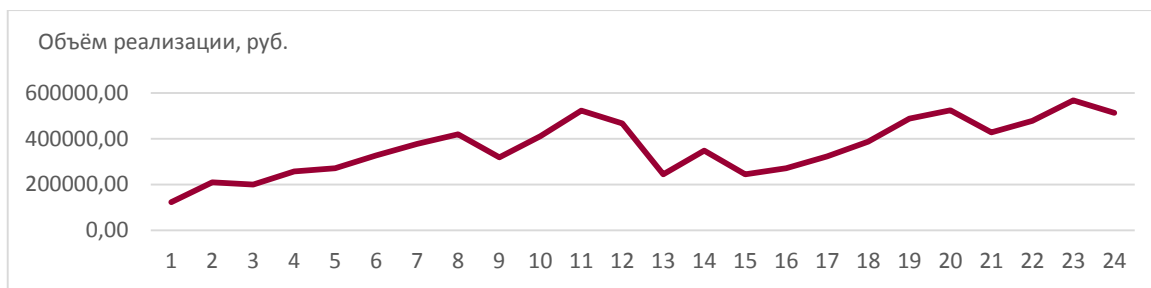


Рисунок 2 – Динамика реализации торговой организации до и после мотивации труда персонала (сопоставимый вид)

Источник: собственная разработка.

Начиная со второго месяца внедрения усовершенствованной системы мотивации труда, основанной на исследовании потребностей сотрудников торгового предприятия, его товарооборот увеличился по отношению к аналогичному периоду. По итогам года, не смотря на уменьшение входящего потока клиентов, товарооборот, конверсия звонков и выработка сотрудников в 2018 году по отношению к 2017 году также увеличились.

**Заключение.** Следует отметить, что все поставленные задачи по совершенствованию мотивации труда сотрудников частного торгового предприятия для повышения эффективности его деятельности были решены и необходимые результаты достигнуты. Исходя из данных исследования, следует заключить, что при разработке системы мотивации труда торговых предприятий необходимо учитывать текущие задачи предприятия и отдельных подразделений, проверить возможность получения достоверных данных по ключевым показателям, осуществление регулярного контроля качества работы, учитывать конкурентоспособность заработной платы сотрудников, что позволит к конечному итогу повысить эффективность деятельности данного предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Минеева О.К., Арутюнян С.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / О.К. Минеева, С.А. Арутюнян // - М.: АльфаМ, 2017. – С. 8-9.
2. Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Москва: Юрайт, 2018. – 53-59 с., 243-244 с., 288 с.
3. Семенко, С.В. Конкурентный потенциал торговой организации: теоретико-методические основы формирования, методический инструментарий исследования, концепция развития. / С.В. Семенко // – Белгород, 2014. - 13 с.
4. Сайт Национального статистического комитета. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/>– Дата доступа 12.02.2020 г.
5. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле. / В.В. Лукашевич // - М.: Экономика, 1996. - С. 57.

УДК 658.152

### РАЗРАБОТКА И ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*д-р. экон. наук Б.И. Гусаков, А.В. Сотникова, ФТУГ БНТУ, г. Минск*

*Резюме – предложена методика оптимизации программы развития малых и средних организаций, которая требует формирования нескольких вариантов развития путем перестановки очередности мероприятий, включенных в базовую программу. Целевая функция оптимизации – выбрать вариант, обеспечивающий максимальные темпы роста активов и минимальный период реализации. Количество вариантов уменьшается при присвоении объектам программы основных приоритетов – технологической первоочередности, незначительного срока окупаемости и дополнительного приоритета связи. В качестве показателя эффективности и критерия оптимальности программы предлагается использовать коэффициент инновационного менеджмента, который характеризует среднегеометрический темп роста активов, задействованных для реализации программы.*

*Ключевые слова: оптимизация программы развития, коэффициент инновационного менеджмента, рыночная цена объекта бизнеса, оценка эффективности программы развития, стратегия.*

**Введение.** Президентом Республики Беларусь в ежегодном послании белорусскому народу и Национальному собранию поставлена задача роста ВВП. Для реализации задач роста ВВП возникает необходимость разработки индивидуальной стратегической программы развития малых и средних организаций. Для одновременной реализации программы развития у организации, как правило, недостаточно инвестиционных ресурсов. Руководителям приходится планировать во времени последовательность мероприятий. Целевой функцией выступает выбор варианта программы развития бизнеса, который позволяет достичь ее ускоренную реализацию, высокую эффективность при ограниченных начальных инвестиционных вложениях.

**Основная часть.** Разработка программы развития строится на шести принципах.