

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування ефективної системи HR-мотивації Топ-менеджерів організації на основі КРІ (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ. 023280.01.18.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата

Олександр СВІРЦ

Керівник
к.е.н., доцент


Підпис, дата

Марія ЗЕЛЕНА

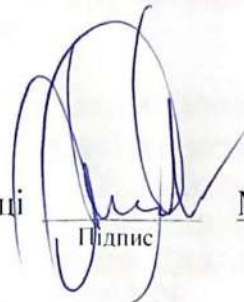
Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНИКОВ
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

18 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Свірщ Олександр Юрійович

1. Тема роботи: Формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)

Керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

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

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI. У другому розділі наведено сучасний стан і тенденції системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок». Третій розділ присвячено напрямкам формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі KPI.

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

Таблиця – Мотивація HR-мотивації ТОП-менеджерів організації через потреби; Таблиця – Системи стимулювання праці ТОП-менеджерів; Рисунок –

Система стимулювання ТОП-менеджменту організації; Таблиця - Факторна система оцінки HR-мотивації ТОП-менеджерів організації; Рисунок - Групи показників КРІ; Таблиця - Приклад цілей для різних департаментів/відділів компанії при побудові системи КРІ; Таблиця - Приклади КРІ для різних підрозділів підприємства; Рисунок - Ознаки властиві успішній системі ключових показників ефективності; Таблиця - Оцінка ефективності роботи ТОП-менеджерів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Олександр СВІРЦ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Марія ЗЕЛЕНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі КРІ (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Свірщ О. Ю.,

Керівник Зелена М. І., к.е.н., доц.

Обсяг – 74 с., 23 рис., 31 табл., 4 додатки, 28 джерел.

Ключові слова: мотивація, персонал, винагорода, КРІ, HR-мотивація.

Мета кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень і розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі КРІ.

Об'єктом дослідження є процес мотивації управлінського персоналу організації.

У першому розділі наведено теоретико-методичні засади HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі КРІ.

У другому розділі наведено сучасний стан і тенденції системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок».

Третій розділ присвячено напрямам формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ, а саме: розробка комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності організації в інтеграції з системою HR-мотивації; удосконалення HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ; використання ефективної системи оцінювання ТОП-менеджерів та її вплив на результати діяльності ТОВ «МС-Зв'язок».

18.12.2024

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади HR-мотивації Топ-менеджерів організації на основі КРІ	8
1.1 Система HR-мотивації Топ-менеджерів	8
1.2 Особливості застосування КРІ в системі мотивації організації	14
1.3 Сучасні аспекти системи HR-мотивації Топ-менеджерів організації на основі КРІ.....	20
Висновки до розділу 1	25
2 Сучасний стан і тенденції системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок»	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	27
2.2 Аналіз мотивації в системі управління економічною ефективністю персоналу ТОВ «МС-Зв'язок»	34
2.3 Оцінювання HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок»	39
Висновки до розділу 2	46
3 Напрями формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ	46
3.1 Розробка комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності організації в інтеграції з системою HR-мотивації	47
3.2 Удосконалення HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ	53
3.3 Використання ефективної системи оцінювання ТОП-менеджерів та її вплив на результати діяльності ТОВ «МС-Зв'язок»	58
Висновки до розділу 3	64
Висновки	67
Перелік джерел посилання	70
Додатки	74

ВСТУП

Зміни в соціально-політичному та економічному житті України, а також необхідність пошуку нових підходів до економічного розвитку зумовлюють потребу у створенні сучасних систем HR-мотивації для топ-менеджерів організацій.

Сьогоднішня ринкова економіка характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, що суттєво впливає на управлінські процеси підприємств. Особливо це стосується стратегічного управління, адже компанії мають адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. В таких умовах важливим завданням є забезпечення відповідності діяльності топ-менеджерів вимогам зовнішніх стейкхолдерів, таких як споживачі та громадськість, шляхом ефективної реалізації адміністративних функцій.

Мотивація як управлінська функція відіграє ключову роль у формуванні умов для продуктивної роботи організації. Це включає моральне та матеріальне стимулювання, створення можливостей для творчого самовираження співробітників та їх професійного розвитку. Завдяки цьому організація може досягати своїх стратегічних цілей. Тому HR-мотивація топ-менеджерів є критично важливим елементом системи управління.

Розробка та впровадження системи HR-мотивації топ-менеджерів стає нагальною потребою, оскільки саме ці фахівці формують стратегічний курс компанії, забезпечують її успішність та розвиток. В умовах зростаючої складності зовнішнього середовища і можливих кризових викликів топ-менеджерам необхідно не тільки задовольняти постійно зростаючі потреби співробітників, але й ефективно координувати їхню діяльність, синхронізуючи ці потреби з інтересами та цілями компанії.

Теоретико-методологічні основи HR-мотивації топ-менеджерів організацій були ґрунтовно досліджені багатьма відомими вченими.

Зокрема, розвиток управлінського персоналу висвітлюється у працях В.

Василенка, І. Іванової, Г. Іришевої, О. Зозулі, П. Капустянського, І. Криворотько, Т. Лепейко, Г. Назарової, М. Семикіної, М. Нагорської, О. Ястремської та інших. Питання мотивації керівників розглядали В. Гриньова, М. Дороніна, А. Колот, І. Кошелупов, М. Куліков, Н. Пряжников, І. Стец, Е. Телегіна, В. Федоренко, С. Цимбалюк, Л. Червінська та багато інших дослідників.

Попри значний науковий доробок цих авторів, окремі аспекти HR-мотивації топ-менеджерів організацій залишаються недостатньо адаптованими до сучасних викликів бізнесу та потребують перетворення в конкретні прикладні рішення. Саме актуальність цього питання, його практичне значення та недостатній рівень вивчення зумовили вибір теми роботи, а також визначили її об'єкт, предмет, мету й завдання.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи HR-мотивації топ-менеджерів організацій з використанням інструментів KPI.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі вирішено такі завдання:

- дослідити існуючу систему HR-мотивації топ-менеджерів;
- визначити особливості використання KPI у системі мотивації організації;
- обґрунтувати сучасні підходи до впровадження системи HR-мотивації топ-менеджерів на основі KPI;
- провести аналіз поточного стану та тенденцій у системі HR-мотивації топ-менеджерів;
- розробити рекомендації щодо створення ефективної системи HR-мотивації топ-менеджерів організації з використанням KPI.

Об'єктом дослідження є процес мотивації управлінського персоналу організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методологічні та практичні аспекти забезпечення мотивації розвитку керівників і фахівців організації на основі KPI, а також шляхи підвищення її ефективності.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління, а також наукові

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам HR-мотивації топ-менеджерів організації.

Для виконання дослідження застосовано такі методи:

- Аналіз, синтез, індукція та дедукція – для аналізу та узагальнення базових понять у досліджуваній сфері, а також вивчення основних підходів до мотивації сучасної управлінської діяльності;

- Систематизація факторів – для визначення ключових чинників, що впливають на мотивацію менеджерів до розвитку їхніх компетенцій;

- Експертне оцінювання – для комплексної оцінки ділових якостей і потенціалу менеджерів;

- Факторний аналіз – для ідентифікації факторів, які мають найбільший вплив на мотивацію топ-менеджерів до розвитку професійних компетенцій.

Інформаційна база дослідження включає фінансову звітність підприємств, теоретичні й методичні напрацювання економістів у сфері оцінки, мотивації та розвитку компетенцій менеджерів, а також дані з інтернет-ресурсів.

Практична цінність. Результати роботи спрямовані на:

- підвищення ефективності управлінської діяльності шляхом впровадження оцінки рівня HR-мотивації топ-менеджерів;

- розробку прозорої та відкритої системи преміювання керівників і фахівців;

- забезпечення чіткого механізму побудови горизонтальної структури управління;

- практичне впровадження отриманих результатів для підвищення зацікавленості працівників у розвитку компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження основних теоретичних і науково-практичних положень дослідження в діяльність підприємства. Це спрямовано на вдосконалення та підвищення ефективності системи HR-мотивації топ-менеджерів на основі KPI.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний обсяг роботи становить 70 сторінок, у тому числі 38 таблиць і 16 рисунків. Список літератури містить 28 джерел.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ HR-МОТИВАЦІЇ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ КРІ

1.1 Система HR-мотивації Топ-менеджерів

У сучасній управлінській діяльності все більшої уваги приділяється питанням HR-мотивації топ-менеджерів організацій. Управлінська праця є специфічним видом людської діяльності, що відображає взаємодію об'єктивних і суб'єктивних чинників соціальної активності.

Мотивація – це внутрішній механізм, який спонукає людину до дій. У контексті топ-менеджерів мотивація визначається як комплекс управлінських заходів, спрямованих на розробку та впровадження стимулів для забезпечення ефективної взаємодії учасників управлінського процесу.

При аналізі потреб менеджерів необхідно враховувати їхній рівень у структурі управління. Для цього можна розглянути модель HR-мотивації топ-менеджерів організацій, сформовану на основі потреб трьох рівнів управління: вищого, середнього та нижчого (таблиця 1.1). [1].

Традиційний підхід передбачає встановлення фіксованого рівня винагороди для топ-менеджерів, який базується на їхній кваліфікації, досвіді роботи на відповідних посадах, обсягу відповідальності за підлеглих, здатності ефективно управляти майном компанії та інших статичних показниках. Однак цей підхід не враховує результатів їхньої діяльності за визначений період часу.

Натомість підхід, орієнтований на результат, спрямований на створення додаткових стимулів для менеджерів з метою досягнення конкретних цілей. У цьому випадку результати можуть оцінюватися як кількісними, так і якісними показниками.

Гармонізована на міжнародному рівні універсальна система HR-мотивації Топ-менеджерів організації показана на рисунку 1.1 [3].

Таблиця 1.2 містить систематизований перелік існуючих підходів до заохочення топ-менеджерів, які можна застосувати для стимулювання позитивної

поведінки українських керівників [2, с.330].

Таблиця 1.1 – Мотивація HR-мотивації Топ-менеджерів організації через потреби

Складова моделі	Характеристика
Потреби	Потреби самовираження
	Потреби поваги
	Соціальні потреби
Інтереси	Регулюючі
	Спрямовуючі
	Спонукаючі
Мотиви	Самоактуалізація
	Безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії
	Життєвий комфорт
Поведінка	Характер особистості
	Самооцінка і самоконтроль особистості
	Стандартне виконання дій
Винагороди	Морально-виховна
	Соціально-психологічна
	Економічна і соціальна
Цілі	Самостійність
	Набір навиків, визначення завдань, значимість завдань
	Базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати

Сьогодні все більшого поширення набуває підхід збалансованої системи показників, який враховує ключові чинники, що визначають довгострокову конкурентоспроможність компанії, та охоплює ширший спектр метрик, ніж традиційні методи оцінки. Цей підхід включає аналіз чотирьох основних аспектів діяльності компанії:

1. Фінансова діяльність – враховує інтереси акціонерів і фінансових стейкхолдерів.
2. Клієнтські відносини – спрямовані на задоволення потреб клієнтів та досягнення фінансових результатів через їх залучення та утримання.
3. Внутрішні бізнес-процеси – висвітлюють важливість ефективних процесів для створення конкурентних переваг.

4. Інновації, персонал і розвиток інфраструктури – акцентують увагу на знаннях, навичках, досвіді та інших нематеріальних ресурсах, які сприяють посиленню позицій компанії на ринку.

Таблиця 1.2 – Системи стимулювання праці Топ-менеджерів

Компоненти грошової винагороди	Підходи		
	Традиційний	З орієнтацією на продуктивність або результат	З орієнтацією на вартість (бізнесу)
Оклад	Постійний оклад (без системи)	Оклад, орієнтований на систему	
Змінна частина винагороди (рік)	Можлива винагорода	Бонуси або премії, орієнтовані на продуктивність і результат	Бонуси, орієнтовані на збільшення в вартості
Змінна частина винагороди (місяць)	-	-	Довгострокова мотивація, виходячи із стратегії розвитку
Додаткова частина	Різні додаткові привілеї не об'єднані в систему	Різні додаткові привілеї частково об'єднані в систему	Привілеї, об'єднані в «систему кафетерію»

Під час визначення залежності сукупної винагороди топ-менеджменту від фінансового стану компанії та ситуації на ринку праці, комітет із питань винагороди має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники.

До внутрішніх чинників належать:

- фінансова стабільність компанії;
- рівень оплати праці співробітників на інших посадах;
- заходи, що сприяють конкуренції серед персоналу;
- обмеження на можливість виведення доходів за межі компанії;
- вплив топ-менеджера на досягнення ключових показників.

Зовнішні чинники включають:

- специфіку галузі, у якій працює компанія;
- рівень ризиків, пов'язаних із її діяльністю;
- складність управлінської структури тощо.

У сучасному корпоративному управлінні застосовуються два основні підходи до аналізу взаємозв'язку між агентськими проблемами та винагородою

топ-менеджерів: «підхід оптимального контракту» і «підхід управлінських прав». Попри те, що ці підходи не є взаємовиключними, дослідники відзначають наявність суттєвих відмінностей між ними.



Рисунок 1.1 - Система стимулювання ТОП-менеджменту організації

У межах першого підходу розробка контрактів щодо винагороди топ-менеджерів розглядається як один із ключових механізмів для зменшення або вирішення агентських проблем. Іншими словами, принципали (акціонери, власники) прагнуть створити контракти, які забезпечують стимули для агентів (топ-менеджерів) ухвалювати рішення та здійснювати дії, спрямовані на максимізацію корпоративної вартості для принципалів у довгостроковій перспективі. Хоча оптимальний контракт не є ідеальним, він представляє найкращий можливий інструмент для мінімізації управлінського опортунізму, який

може проявлятися у різних формах [4, с.277].

Основною характеристикою підходу моделі прав на управління є те, що він розглядає винагороду топ-менеджерів не лише як інструмент вирішення агентських проблем, але й як складову цих проблем. Теоретичні дослідження, основані на емпіричних даних 1990-х років, виявили відсутність чіткого зв'язку між винагородою вищого керівництва та результатами діяльності компанії, що важко було пояснити через традиційну модель.

У результаті було зроблено висновок, що топ-менеджери мають реальні можливості впливати на формування своїх компенсаційних пакетів, що веде до утворення так званої компенсаційної ренти. Така практика сприяє виникненню неефективних механізмів винагороди, які, з одного боку, значно підвищують витрати компанії та погіршують її управління, а з іншого – знижують стимули для топ-менеджерів приймати рішення та здійснювати дії, що сприяють підвищенню добробуту акціонерів.

Вважається, що ринкові сили та загроза репутаційних втрат для топ-менеджерів, що можуть призвести до переоцінки їхнього людського капіталу на ринку праці, є недостатньо сильними, щоб запобігти значним відхиленням винагороди від оптимального рівня.

Згідно з моделлю прав менеджменту, взаємодія між топ-менеджментом і радою директорів може включати введення до складу ради «своїх людей», які підтримують прийняття рішень, що сприяють вигідним для топ-менеджерів умовам винагороди, зокрема у вигляді грошових виплат. Це також може передбачати залучення консультантів з питань винагороди, які обґрунтовують існуючі компенсаційні пакети для керівників, використання прихованих форм винагороди, а також практики, як-от великі виплати при звільненні.

Варто зазначити, що, згідно з моделлю управлінських прав, широке використання опціонних схем не узгоджується з оптимальною контрактною моделлю. Традиційна агентська модель передбачає, що поведінка вищого керівництва не має впливу на ринок, а отже, ринкові фактори діяльності компанії не повинні братися до уваги при формуванні пакетів винагород. Оскільки цей факт

не береться до уваги при наданні опціонів на акції, Топ-менеджери отримують значні «допоміжні вигоди».

Таблиця 1.3 - Факторна система оцінки HR-мотивації ТОП-менеджерів організації

Фактори мотивації	Показники
Фактори задоволеності умовами праці	Соціально-економічні умови (тривалість робочого дня та робочого стажу, оплата праці та заохочення, кваліфікація працівників, професійна та загальна освіта)
	Гігієна (наприклад, температура, газу, пилю, забруднення повітря, освітлення, шум, вібрація)
	Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)
	Соціально-побутові умови (наприклад, забезпечення працівників житлом, їдальнею, медичними та рекреаційними послугами).
Фактори, що впливають на задоволеність рівнем оплати праці.	Середня та мінімальна заробітна плата
	Середня та мінімальна пенсія
	Середня грошова допомога тощо
Фактори, що впливають на задоволеність стилем керівництва.	Особливості психофізіологічних та особистісних характеристик членів команди, темпераменту, характеру та потреб.
	Соціально-психологічні характеристики колективу: моральний клімат, згуртованість, готовність до роботи, дисципліна тощо.
	Психофізіологічні та особистісні якості лідерів команд. Лідери поєднують у собі всі об'єктивні та зовнішні впливи, які відображають характеристики команди, яку вони очолюють. Вони формують стиль лідерства, який так само унікальний, як і особистість лідера.
	Компетентність лідера - це якість особистості, яка допомагає свідомо виробляти найбільш раціональний стиль керівництва, спираючись на досвід, науковий і загальнокультурний світогляд.
	Визнаючи особливості команди, яку вони очолюють, менеджери можуть обрати стиль, який відповідає конкретним умовам, в яких працює команда та її лідер.
Фактори, що впливають на рівень емоційної атмосфери в команді.	Система міжособистісних відносин(симпатія, антипатія, дружба)
	Психологічні механізми людської взаємодії (наслідування, емпатія, допомога)
	Система взаємних вимог, загальний настрій, спільний стиль спільної роботи, інтелектуальна, емоційна та спонтанна єдність команди.
Фактори, що сприяють задоволеності роботою	Задоволеність працівників роботою в цілому та окремими факторами (фізична активність, стан обладнання, організація праці, безпека, цінність продукції, зміст роботи та робота в цілому).
	Показники ставлення до роботи (ступінь виконання змінної роботи, трудова дисципліна, ступінь продуктивності праці, ступінь активності професійного розвитку, почуття відповідальності за використання робочого часу).
	Ієрархія найважливіших мотивів, що визначають загальну задоволеність роботою (перспективи професійного розвитку, дохід, стан обладнання)
	Показники ставлення до роботи та оцінка елементів робочої ситуації.

У процесі формування потреб щодо цільових орієнтирів роботи менеджерів важливу роль відіграють різноманітні фактори, зокрема задоволеність умовами праці, рівнем оплати, стилем керівництва, емоційною атмосферою в колективі та загальним задоволенням від роботи (таблиця 1.3) [5, с. 33].

Побудова ефективного механізму матеріального стимулювання для кожної компанії є дуже енергоємним завданням. Хоча встановлення структури гонорарів, окладів і механізмів нарахування премій та винагород завжди буде індивідуальним для кожної компанії, значна частина ефективного механізму мотивації компанії залежить від правильно побудованої системи матеріального заохочення, а отже, від якості безпосереднього виконання роботи ТОП-менеджерами.

Чітко сформульовані цілі компанії та індивідуальні плани для кожного співробітника і підрозділу є одним з елементів зовнішньої мотивації. Для топ-менеджерів важливо сформулювати цілі та завдання, над досягненням яких може працювати кожен співробітник, а для цього цілі повинні бути «релевантними, досяжними, привабливими та вимірюваними». Важливо також ставити особисті завдання, а також загальні виробничі цілі. Це пов'язано з тим, що дуже важливо, щоб усі працівники були однаково залучені та мотивовані до виконання своїх завдань.

1.2 Особливості застосування КРІ в системі мотивації організації

Ключові показники ефективності (КРІ) є важливими інструментами для оцінки та аналізу успіху бізнесу. Вони дозволяють компаніям визначати поточний стан справ, планувати майбутнє, коригувати стратегії та оптимізувати процеси. З розвитком інформаційних технологій КРІ стали більш точними та об'єктивними, що дає можливість ефективніше управляти ресурсами.

Для оптимального використання КРІ необхідно обрати показники, які найбільше відповідають цілям та потребам компанії. Це можуть бути фінансові

показники (прибуток, витрати), операційні (час обробки замовлень) або специфічні (задоволеність клієнтів, ефективність маркетингових кампаній).

Впровадження КРІ дозволяє компаніям не тільки відстежувати свій прогрес, але й оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Це можливе завдяки застосуванню інформаційних технологій, які забезпечують постійний моніторинг і аналіз даних, допомагаючи менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальної інформації.

Системи мотивації є одними з найдієвіших управлінських інструментів і складаються з ряду мотиваційних елементів, які впливають на результати роботи працівників і компанії загалом. Скоординовані відповідно до стратегічних і тактичних цілей компанії, мотиваційні системи допомагають керівникам формувати необхідну поведінку працівників, підвищуючи їх продуктивність, зацікавленість і лояльність. Вони являють собою комплекс взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремих співробітників або колектив до досягнення індивідуальних і спільних цілей компанії.

Мотиваційні системи є набором різних мотивів, що визначають стандарти поведінки. Вони є динамічними, адже їх складові постійно змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Сьогодні компанії змушені впроваджувати інноваційні методи і засоби мотивації працівників, орієнтуючись на постановку цілей та визначення персональної відповідальності. Мотиваційні технології, засновані на ключових показниках ефективності (КРІ), широко використовуються в великих транснаціональних компаніях Західної Європи та США і стають новим явищем на українському ринку.

Ця система дозволяє класифікувати та оцінювати працівників залежно від їхньої посади та значущості для компанії. Завдяки системі КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних завдань, але й створити ефективну систему винагород.

Система ключових показників ефективності, що підходить для будь-якої організації, повинна відповідати таким вимогам:

- обмежена кількість показників;

- єдність в межах усієї організації;
- вимірюваність, показники мають бути кількісно вимірними;
- прямий зв'язок із найважливішими факторами успіху;
- здатність впливати на різні фактори та стимулювати працівників.

Показники КРІ пропонуються розділити на чотири групи (рисунок 1.2) [7]:



Рисунок 1.2 - Групи показників КРІ

У процесі розробки системи HR-мотивації для ТОП-менеджерів організації пропонуються такі етапи:

Етап 1. Розробка проекту впровадження КРІ.

- формування спеціальних робочих груп;
- створення календарного плану заходів;
- визначення проміжних та кінцевих результатів, а також відповідних форм винагороди для учасників.

Етап 2. Формулювання стратегії, місії та цілей компанії та їх комунікація на

нижчі рівні організації. Це є основою для розробки системи мотивації на базі КРІ, оскільки успішне впровадження КРІ залежить від точності і правильності визначення стратегії компанії. Стратегія повинна бути поділена на конкретні напрямки, в межах яких формулюються завдання для структурних підрозділів. Розробка мотиваційної системи на основі КРІ допоможе не тільки ефективно мотивувати персонал, але й забезпечити його орієнтацію на досягнення стратегічних цілей компанії.

Етап 3. Визначення структурних підрозділів, відповідальних за формування мотиваційної системи, та встановлення для них конкретних цілей. Приклад формулювання цілей для деяких підрозділів компанії наведено в таблиці 1.4.

Етап 4. Розробка та визначення порядку розрахунку ключових показників ефективності для основних підрозділів, визначених на етапі 3. Важливо зосередитись на найбільш суттєвих показниках, відсікаючи другорядні та обмежуючи їх кількість до «ключових».

Таблиця 1.4 - Приклад формулювання цілей для різних департаментів/відділів компанії при створенні системи КРІ

Департамент/відділ	Цілі
Департамент продажів	Основними цілями КРІ є збільшення частки продажів і зростання продажів нових продуктів, виконання фінансового плану і представлення продуктів компанії на ринку.
Відділ маркетингових комунікацій	Цілі КРІ, що розробляються для сектору, полягають у збільшенні частки ринку і, відповідно, доходів, підвищенні рівня задоволеності споживачів та покращенні сприйняття бренду споживачами.
Департамент по роботі з ключовими клієнтами	Основна мета використання КРІ - покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити їхню лояльність і задоволеність.
Відділ кадрів	Основними цілями КРІ для працівників відділу кадрів є підвищення задоволеності працівників умовами праці та зниження плинності кадрів.

Крім того, вибрані КРІ повинні сприяти мотивації ТОП-менеджерів до виконання необхідних дій. У таблиці 1.5 наведено приклади можливих КРІ для різних секторів компанії.

Крок 5. Визначте формулу для розрахунку заробітної плати та пропорцію між

«фіксованою» та «змінною» частинами. Змінна частина винагороди повинна складати не менше 30% від основного окладу працівника. Існують різні методи розрахунку заробітної плати за КРІ, але найбільш ефективними є ті, що наведені нижче.

Таблиця 1.5 - Приклади КРІ для різних підрозділів підприємства

Підрозділи	КРІ
Департамент продажів	Виконання фінансового плану щодо обсягів продажів за товарною групою, зростання продажів у річному обчисленні та обсягів продажів.
Відділ маркетингових комунікацій	Зміни частки ринку за секторами бізнесу, кількість запусків нових продуктів, зростання клієнтської бази та частоти покупок.
Департамент по роботі з ключовими клієнтами	Відсоток доходу від ключових клієнтів у загальному доході; якість обслуговування клієнтів; відсоток постійних клієнтів.
Відділ кадрів	Частка витрат на оплату праці, задоволеність працівників умовами праці, плінність кадрів.

1. Визначити три «рівні виконання» для всіх показників:

- базовий — найгірший результат («нульова точка»), від якого здійснюється розрахунок грейдів;

- нормативний — рівень, який слід досягти з урахуванням поточної ситуації (наприклад, ринкової кон'юнктури), специфіки та складності завдань, а також компетентності працівників. Це мінімально прийнятний рівень індикатора;

- цільовий — наднормативний рівень, до якого слід прагнути.

2. Розрахунок загальної премії на основі результатів діяльності – на основі преміального фонду працівника як суми «індивідуальних» премій, зароблених окремо за кожним КРІ. Якщо розмір преміального фонду відомий, спочатку визначається максимальна премія за всіма КРІ відповідно до їхньої ваги [9]:

$$\text{Максимальна премія по КРІ} = \text{Фонд преміювання працівника} \cdot \text{Вага показників} \quad (1.1)$$

3. Фактичний бонус за кожним КРІ розраховується у відсотках від максимального бонусу, залежно від того, наскільки фактичне значення показника перевищує нормативний рівень [6]

$$\text{Фактична премія по КРІ} = ((\text{Факт} \cdot \text{Норма}) : (\text{Ціль} \cdot \text{Норма})) \cdot$$

Максимальна премія по KPI (1.2)

Ця формула застосовується лише до тих показників, де «факт» вищий за «стандарт». В іншому випадку бонус за цей показник не нараховується.

4. індивідуальні бонуси за всіма KPI підсумовуються, щоб отримати загальний бонус працівника. [9]:

$$\text{Премія} = \sum \text{Фактичні премії по KPI} \quad (1.3)$$

Крок 6. визначення розміру премії відповідно до обраної на кроці 5 методики розрахунку.

Спочатку потрібно визначити, як кожен обраний KPI впливає на змінну частину заробітної плати, щоб виконати розрахунок за вибраною методикою. Вага найбільш важливого KPI не повинна перевищувати 50%, а найменш важливого — бути менше 5%. Загальна сума всіх показників має дорівнювати 100%.

Таким чином, за цією методикою розрахунку бонусів за KPI, максимальний відсоток премії визначається в залежності від того, наскільки значення показника перевищує еталонний рівень. Цей метод є «демократичним», оскільки не передбачає «штрафів» — бонуси не виплачуються лише за ті показники, що не відповідають встановленим критеріям.

Етап 7 Коригування та доповнення KPI та їх порогових значень. Ключові показники ефективності, їхня вага та кількісні показники для кожного співробітника повинні регулярно переглядатися, оскільки вони можуть втрачати актуальність. Важливим етапом є своєчасне інформування працівників про будь-які зміни. Зміни повинні бути внесені не частіше одного разу на рік.

KPI є одним з основних інструментів управління та оцінки ефективності діяльності підприємства. Позитивний ефект від впровадження системи KPI обумовлений підвищенням загальної ефективності організації, оскільки, коли система працює ефективно, кожен працівник може чітко зрозуміти, як його завдання пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, система HR-мотивації ТОП-менеджерів на основі KPI є

ефективною, якщо:

- стратегія компанії правильно визначена та розроблено дерево цілей;
- показники чітко встановлені, і працівники розуміють свої цілі та завдання, які узгоджуються з загальними цілями компанії;
- для кожного підрозділу та працівника можна визначити ключові показники з-поміж численних критеріїв;
- ефективність показників правильно ранжована, і встановлена вага кожного з них;
- система регулярно переглядається та коригується відповідно до змін у компанії.

Отже, система HR-мотивації ТОП-менеджерів на основі KPI є важливим інструментом для керівників, що дозволяє організувати бізнес так, щоб досягти поставлених цілей за допомогою оптимального використання ресурсів. За допомогою KPI керівники можуть визначати цілі для відділів і співробітників на певний період, забезпечувати їх необхідними ресурсами та контролювати досягнення цих цілей. Такий підхід не тільки сприяє реалізації бізнес-стратегій, але й ефективно управляє ресурсами компанії, допомагаючи контролювати продуктивність і ефективність роботи.

1.3 Сучасні аспекти системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI

Сучасні підприємства, що розвиваються, характеризуються кваліфікованим, професійним персоналом та досвідченими управлінськими командами. Для забезпечення ефективної взаємодії між виконуваною діяльністю та її результатами необхідна ретельно продумана система управління. Ключовими показниками ефективності (KPI) є основними інструментами цієї системи, оскільки вони сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів

компанії. Оскільки оцінка ефективності діяльності компанії може бути суб'єктивною, важливо мати чітко визначені критерії, які забезпечують зв'язок між цілями, ефективністю роботи персоналу та досягнутими результатами.

KPI дозволяють оцінювати ефективність роботи співробітників, їхні професійні та особисті компетенції. У мережі можна знайти численні статті з переліком KPI, що використовуються ТОП-менеджерами. При цьому важливо розрізняти показники, що характеризують управління персоналом, і ті, що оцінюють діяльність ТОП-менеджерів.

До показників, які не підходять для KPI ТОП-менеджерів, належать: вартість співбесід, час від підбору до виходу співробітника на роботу, середній стаж роботи в компанії, середня заробітна плата, кількість годин на навчання персоналу, співвідношення кількості ТОП-менеджерів до загальної кількості співробітників, співвідношення заробітної плати до плинності кадрів, середня кількість днів відпустки тощо.

Усі вищезазначені показники, без сумніву, є частиною діяльності ТОП-менеджерів, але вони не можуть повністю охарактеризувати чи позитивно вплинути на їх роботу. Одна з поширених помилок при виборі KPI — це використання стандартних рішень, що не є оптимальним підходом. KPI повинні бути індивідуальними, оскільки кожна компанія має свою унікальну специфіку.

При створенні системи KPI для ТОП-менеджерів важливо дотримуватися принципу: набір показників для оцінки діяльності керівника має бути тісно пов'язаний з ключовими завданнями підрозділу. Ці показники повинні бути зв'язані з стратегічними цілями компанії та поступово конкретизуватися на рівні завдань підрозділів.

Прикладом можливих KPI є: плинність кадрів, успішне проходження випробувального терміну, якість підбору персоналу, внутрішній кар'єрний розвиток і формування кадрового резерву, індекс залученості працівників, продуктивність персоналу.

Це лише деякі з найпоширеніших KPI, використовуваних ТОП-менеджерами. Завдяки гнучкості системи, ці показники можуть змінюватися відповідно до

ситуації. Однак компанії, які застосовують системи КРІ, повинні регулярно переглядати їх, щоб забезпечити відповідність показників цілям організації на кожному етапі її розвитку. При впровадженні та моделюванні будь-якої системи важливо постійно оцінювати її ефективність. Нижче надано деякі характеристики успішних систем КРІ (рисунок 1.3) [11]:

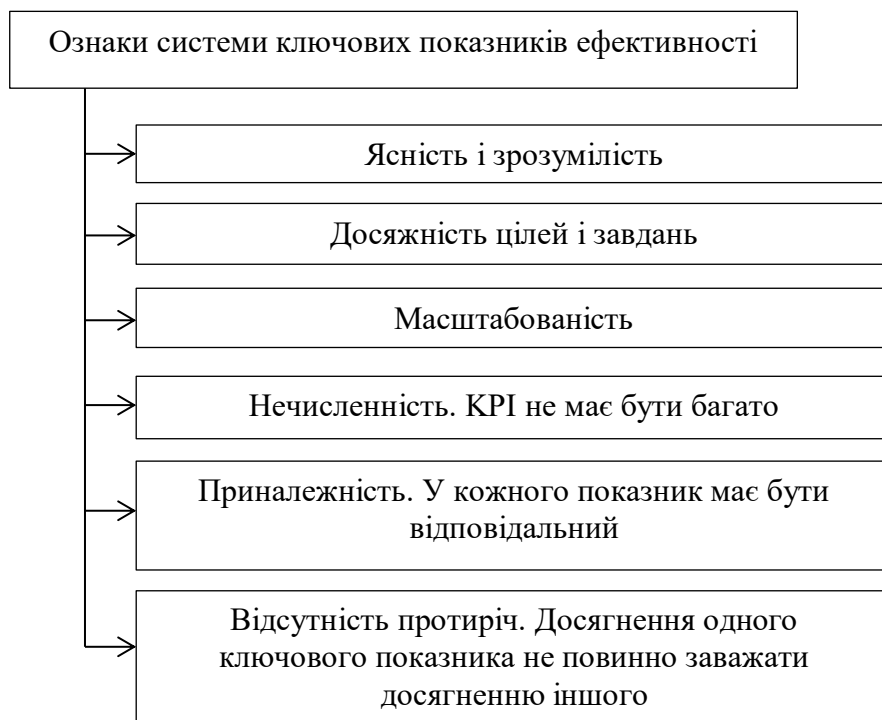


Рисунок 1.3 - Характеристики, які притаманні ефективній системі ключових показників ефективності

Основним недоліком систем КРІ є необхідність постійно розраховувати показники. Більшість компаній вирішують цю проблему, наймаючи спеціалістів для ведення та розрахунку показників для окремих бізнес-підрозділів. Використання системи КРІ в компаніях є надійним і гнучким інструментом для оцінки та мотивації як HR-фахівців, так і всього персоналу. КРІ не лише стимулюють працівників, але й підвищують точність отриманих даних. Це набір ключових показників, які найкраще відображають ефективність роботи співробітників. КРІ виступають стратегічним інструментом, що надає повний набір показників для оцінки якості роботи персоналу та дозволяє коригувати управлінські рішення в компанії.

На сьогоднішній день існує безліч ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки роботи категорійних менеджерів. Для зручності їх аналізу та систематизації можна згрупувати ці показники за напрямками оцінки ефективності роботи ТОП-менеджерів (таблиця 1.6) [12].

Таблиця 1.6 - Оцінка ефективності роботи ТОП-менеджерів

Напрямок оцінки	КРІ категорійного менеджера
Оцінка продажів категорійного менеджера	Оборот (абсол. і % зміна) Виконання плану по обороту, % Кількість продажів (абсол. і % зміна) Виконання плану по кількості продажів, %
Аналіз прибутковості категорій	Прибуток (абсол. і % зміна) Виконання плану по прибутку, % Маржа, % (абсол. зміна) Виконання плану по марже, % GMROI, % (абсол. зміна)
Оптимізація асортименту	Кількість чеків (абсол. і % зміна) Середній чек Коефіцієнт оборотності, (оборотн) Тривалість обороту, дні
Оцінка забезпеченості товарами	Доступність продажів, % Доступність залишків, % Різниця доступностей, %

Ключові показники ефективності (КРІ) дають ТОП-менеджерам загальне уявлення про ефективність роботи категорій, якими вони керують. Тому впровадження та відстеження КРІ є необхідною практикою для всієї категорійної команди, щоб узгодити свої зусилля з основними бізнес-цілями компанії. Перелік КРІ ТОП-менеджерів у таблиці 2 не є вичерпним, але він охоплює ключові операційні напрямки і дозволяє оцінити їхню ефективність. При розробці КРІ для ТОП-менеджерів необхідно також встановити ефективні механізми мотивації відповідно до досягнення встановлених показників. Для цього слід дотримуватися наступних кроків (рисунок 1.4) [12].

Система мотивації має бути прозорою та зрозумілою. Усі ТОП-менеджери повинні розуміти, як розраховуються КРІ і як їх досягнення впливає на їхню винагороду. Співробітники також повинні бути технічно грамотними, щоб швидко отримувати інформацію про стан показників і орієнтуватися на результат. Без сучасних високотехнологічних інструментів категорійні менеджери не можуть

працювати ефективно. У нагоді стануть різноманітні аналітичні інструменти з необхідним переліком регулярних звітів [9].

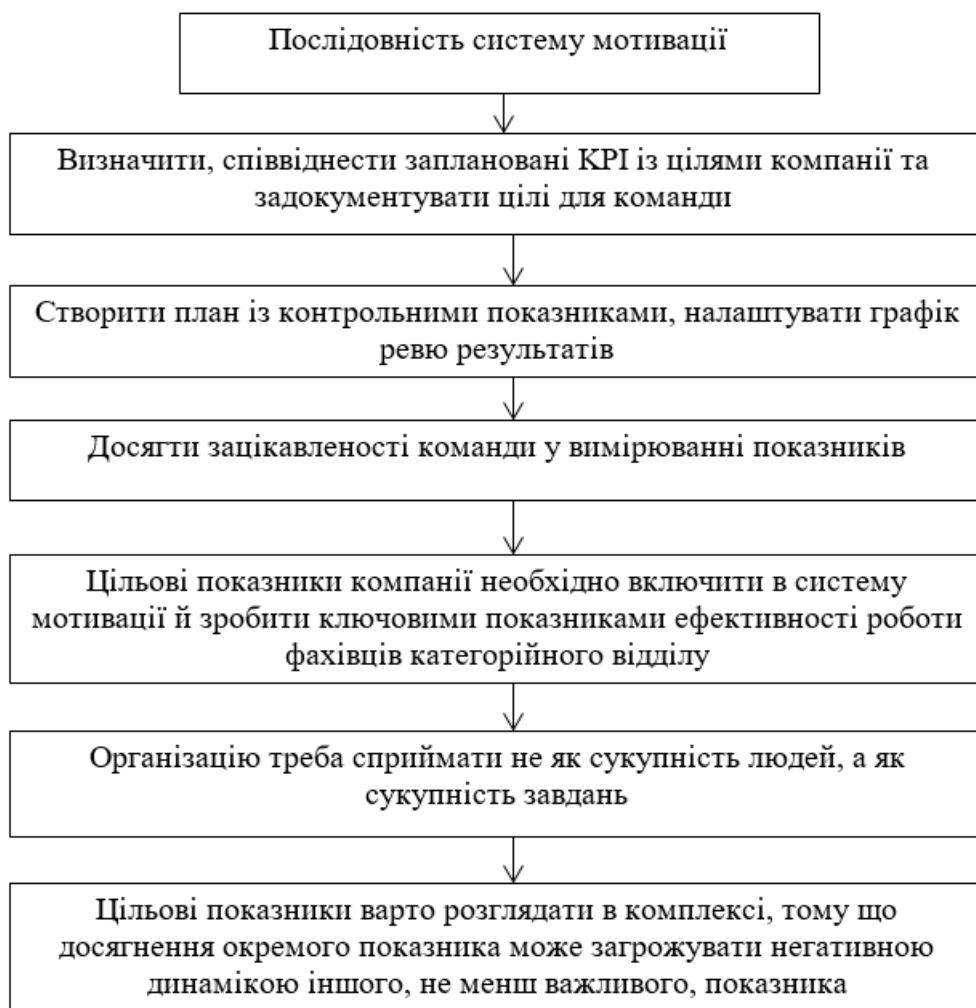


Рисунок 1.4 - Послідовність системи мотивації ТОП-менеджерів

Без цих інструментів створення та форматування асортименту, централізація ціноутворення, встановлення різних сценаріїв витрат, аналіз, оптимізація та управління складською базою були б неможливими. У зв'язку з цим, якщо компанія використовує застаріле програмне забезпечення, яке не дозволяє бачити поточний стан підприємства з точністю до вчорашнього дня і управляти процесами, які знаходяться в компетенції категорійного менеджера, їй необхідно почати впроваджувати системи з автоматизацією. Моральними стимулами для плідної роботи мають бути цікава робота категорійного менеджера, здорова дружня атмосфера в колективі та підтримка з боку колег.

Стимулом для ефективної роботи і досягнення високих результатів є

постановка чітких цілей і виплати розумної винагороди за досягнення запланованих результатів. Оцінка персоналу через ключові показники ефективності (KPI) допомагає категорійним менеджерам побудувати високоефективну команду, грамотно управляти товарним асортиментом і збільшувати продажі компанії.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи визначено методологічні підходи до системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI. Критично проаналізовано підходи науковців до класифікації управлінської мотивації. Узагальнено форми корпоративної мотивації.

На основі узагальнення сучасних теоретичних моделей мотивації проведено комплексний аналіз мотиваційної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI в глобальній парадигмі менеджменту. Особливу увагу приділено феномену антропоморфізації та віртуалізації глобального бізнесу та формуванню нових матеріальних і нематеріальних мотивів топ-менеджменту.

Досліджено практики, що стимулюють ефективну діяльність основних ТОП-менеджерів сучасного корпоративного управління. Проведено комплексний порівняльний аналіз основних інструментів фінансового та нефінансового стимулювання вищого керівництва компаній у системі довгострокових, нормативних та короткострокових критеріїв і параметрів.

На основі узагальнення наукових досліджень та емпіричних даних найбільших транснаціональних компаній продемонстровано та запропоновано модель мотивації для практичного впровадження в Україні, яка враховує базові потреби, матеріальні та позиційні інтереси топ-менеджменту компаній, а також національну та регіональну специфіку.

Схеми довгострокової мотивації ефективні тоді, коли топ-менеджери мають

можливість самостійно приймати стратегічні управлінські рішення і несуть безпосередню відповідальність за результати діяльності компанії. Для менеджерів середньої ланки більш ефективним стимулом може бути такий механізм, як відсоток від доданої вартості, оскільки він враховує успіхи менеджера у створенні доданої вартості в загальній прибутковості активів компанії. Водночас працівники, в тому числі топ-менеджери, які зробили значний внесок у розвиток компанії, є носіями бажаних поведінкових прикладів, що ілюструють культуру компанії.

Розглянута системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі КРІ як один із сучасних інноваційних підходів до мотивації людських ресурсів у компаніях. Розглянуто переваги використання КРІ в системах мотивації персоналу. Представлено основні вимоги до системи ключових показників ефективності, їх класифікацію та основні переваги успішного впровадження ключових показників ефективності в систему мотивації.

2 СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ СИСТЕМИ HR-МОТИВАЦІЇ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

"МС-Зв'язок" спеціалізується на встановленні та обслуговуванні базових станцій мобільного зв'язку та монтажу антен для мобільних операторів, зокрема для "Київстар". Компанія забезпечує високу якість продукції, що пройшла практичні випробування і отримала хорошу репутацію. "МС-Зв'язок" займає провідні позиції на ринку будівництва телекомунікаційних об'єктів у західному регіоні України і має власні потужності для обробки металу.

З 2003 року «МС-Зв'язок» налагодила співпрацю з провідними мобільними операторами України і побудувала понад 1 000 базових станцій. Компанія спроектувала і побудувала мережі широкопasmового доступу (FTTB) в 14 містах України. В ході свого розвитку компанія відкрила нові напрямки діяльності та збільшила кількість постійних клієнтів.

Всі управлінські рішення ТОВ «МС-Зв'язок» приймаються вищим керівництвом, але питання, що безпосередньо стосуються сфери діяльності компанії, також обговорюються на нарадах з фахівцями компанії. Крім того, керівництво компанії часто проводить опитування абонентів для оцінки якості обслуговування, тарифних планів тощо, які також використовуються для прийняття управлінських рішень щодо обслуговування клієнтів, диверсифікації послуг та оптимізації тарифних планів.

У ТОВ «МС-Зв'язок» діє система безперервного навчання та підвищення кваліфікації (в тому числі на платформах онлайн-навчання Veon, Coursera, Learning, E-learning та LABA), мотивації та залучення співробітників до інновацій та управління бізнес-процесами.

Загальна інформація про ТОВ «МС-Зв'язок» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика ТОВ «МС-Зв'язок»

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МС-ЗВ'ЯЗОК»
Коротка назва	ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»
Код ЄДРПОУ	33232876
Юридична адреса	29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Малиницька, будинок 31
Вид діяльності	42.22 будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
Орган управління	Загальні збори учасників, дирекція
Установчий документ	Чинить на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)
Дата реєстрації	20.10.2004
Контакти	0673822907; 0382-664690

Проаналізуємо майновий стан ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.2) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Власний капітал, тис грн	82364	82364	82364	-	-
Залучений капітал, тис грн	100091	118564	128540	18,5	8,4
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	15436	19545	28560	26,6	46,1
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис грн	294563	244102	356414	-17,1	46,0
Фондоозброєність, тис грн./особу	175,4	271,5	303,8	54,8	11,9
Дебіторська заборгованість, тис грн	201888	184325	157850	-8,7	-14,4
Кредиторська заборгованість, тис грн	112708	173376	243680	53,8	40,6

Власний капітал компанії залишився незмінним, тоді як боргові зобов'язання ТОВ «МС-Зв'язок» збільшилися протягом року. Продуктивність праці зросла в 2021-2023 роках завдяки тому, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше за кількість працівників.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» було проведено аналіз операційних витрат (таблиця 2.3), на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки Б1-Б3). Матеріальні витрати збільшилися на 22,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 50,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Витрати на персонал також зростали протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	171280	208955	315246	22,0	50,9
Витрати на оплату праці, тис грн	10054	17845	25631	77,5	43,6
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	1682	-	-	-	-
Амортизація, тис грн	908	1088	1895	19,8	74,2
Інші операційні витрати, тис грн	24147	28114	36211	16,4	28,8
Разом	208071	256002	378983	23,0	48,0

Амортизація збільшилася з 908,0 тис. грн у 2021 році до 1 895,0 тис. грн у 2023 році. Інші операційні витрати зросли на 16,4% у 2022 році та на 28,8% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Для більшої наочності проілюструємо елементи витрат діаграмою (рисунок 2.1).

Операційні витрати ТОВ «МС-Зв'язок» зросли на 23,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 48,0% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» у період 2021-2023 років було використано дані таблиці 2.4, а також форма 1 «Баланс» (Додатки А1-А3) і форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки Б1-Б3).

Темпи зростання чистого доходу у 2022 році перевищили темпи зростання витрат, що є позитивним фактором. Це також відобразилося на витратах на одну гривню реалізованої продукції, які залишалися стабільними протягом 2021-2022 років. Компанія була прибутковою у 2021-2023 роках: чистий прибуток у 2022 році знизився на 41,8% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зріс у 2,1 рази. Рентабельність продукції у 2022 році зменшилася на 50,0% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшилася на 21,1% порівняно з попереднім роком.



Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «МС-Зв'язок»
за 2021-2023 рр.

Виробничі фонди є важливою складовою матеріально-технічної бази компанії. Збільшення фондомісткості в 2022 році при одночасному зниженні фондівіддачі свідчить про ефективне використання основних засобів. Запаси підприємства зросли з 214,0 тис. грн у 2021 році до 398,0 тис. грн у 2023 році, при цьому в 2023 році спостерігається зменшення товарних запасів.

Продуктивність праці працівників і робітників зросла у 2023 році, що є позитивним показником для підприємства. Фонд оплати праці також зріс протягом аналізованого періоду, що зумовлено підвищенням рівня заробітної плати.

Аналіз діяльності компанії також включає розгляд структури основних засобів та оборотного капіталу (таблиця 2.5).

Згідно з даними таблиці 2.5, дебіторська заборгованість займає найбільшу частку в структурі оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок», її частка зменшилася з 68,5% у 2021 році до 65,1% у 2023 році. Запаси, в свою чергу, збільшили свою частку з 28,3% у 2021 році до 30,3% у 2023 році.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	311620	356680	578460	14,5	62,2
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	228740	259406	460550	13,4	77,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,73	0,73	0,80	-	9,6
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	8675	5048,5	10566,0	-41,8	у 2,1 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,8	1,9	2,3	-50,0	21,1
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	15436	19545	28560	26,6	46,1
Фондовіддача, грн.	20,2	18,2	20,3	-6,0	11,5
Фондомісткість, грн.	0,050	0,055	0,049	10,0	-10,9
Виробничі запаси, тис грн.	214	283	398	32,2	40,6
Незавершене виробництво, тис грн.	55126	63187	51404	14,6	-18,6
Товари, тис грн	654	832	711	27,2	-14,5
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, у т.ч.	88	72	94	-18,2	30,6
- робітників	73	59	78	-19,2	32,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особу	3541,1	4953,9	6153,8	39,9	24,2
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	4268,8	6045,4	7416,2	41,6	22,7
Фонд заробітної плати, тис грн	7233,6	8437,0	15589	16,6	84,8
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	6850,0	9765,0	13820,0	42,6	41,5

Для кращого розуміння структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 роки, ми відобразимо її графічно (рисунок 2.2).

Оскільки потенційна виробнича потужність підприємства є складною системою, її ефективність використання оцінюється не лише за одним показником, а за кількома різними показниками (таблиця 2.6).

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що в 2022 році спостерігається зростання капіталомісткості економічної діяльності та зниження фондовіддачі, що вказує на неефективне використання основних засобів.

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на кінець звітного періоду за 2021 - 2023 рр.

Оборотні активи	2021р.		2022 р.		2023 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	83334	28,3	82724	29,4	75211	30,3
Дебіторська заборгованість	201888	68,5	188455	67,1	161540	65,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	214	0,1	311	0,1	478	0,2
Інші оборотні активи	912	3,1	9658	3,4	10890	4,4
Усього	294563	100,0	281148	100,0	248119	100,0

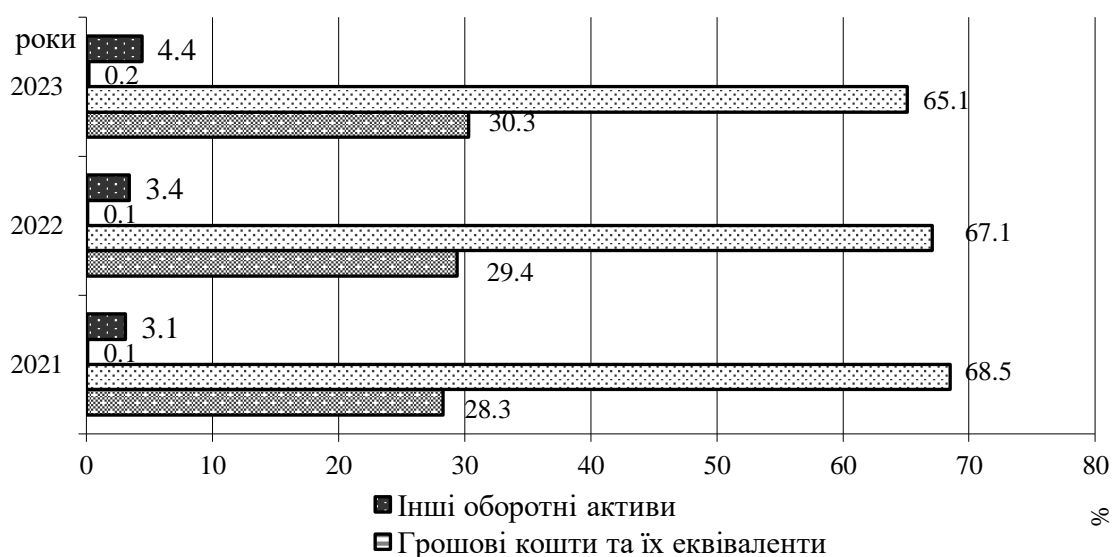


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

З іншого боку, у 2023 році спостерігається зниження матеріаломісткості економічної діяльності та зростання матеріаловіддачі, що вказує на збільшення матеріальних витрат підприємства. Для кращого розуміння, використання виробничого потенціалу підприємства буде показано графічно (рисунок 2.3). Фінансова діяльність має ключове значення в організаційно-управлінських процесах.

Фінансова діяльність має важливе значення для забезпечення належного фінансування виробничих процесів і розвитку компанії, а також для виконання зобов'язань перед державою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Фондовіддача, грн	20,2	18,2	20,3	-6,0	11,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,050	0,055	0,049	10,0	-10,9
Матеріаловіддача, грн	1,82	1,71	1,83	-6,0	7,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,55	0,59	0,54	7,3	-8,5
Продуктивність праці, грн	3541,1	4953,9	6153,8	39,9	24,2



Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021-2023 рр.

Стратегічний аналіз виробничого потенціалу є важливою умовою для прийняття ефективних бізнес-рішень, пошуку нових шляхів забезпечення конкурентоспроможності та збереження стабільності компанії в умовах жорсткої конкуренції. Тому керівникам і менеджерам ТОВ «МС-Зв'язок» слід зосередитися на формулюванні стратегій розвитку, орієнтуючись на економічний аналіз

діяльності, і вміти обирати найкращі стратегічні варіанти, які дозволять отримати конкурентну перевагу та забезпечити стабільні ринкові позиції.

2.2 Аналіз мотивації в системі управління економічною ефективністю персоналу ТОВ «МС-Зв'язок»

Матеріальна зацікавленість залишається основним чинником мотивації для працівників. Питання підвищення матеріальної мотивації є однією з основних проблем, яка привертає увагу як в економічній науці, так і на практиці. У зв'язку з цим важливо правильно підходити до планування заробітної плати, враховуючи специфіку трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професію і кваліфікацію працівників, а також їхні особисті інтереси.

Аналіз механізмів формування фонду оплати праці показує, що планування цього фонду є важливою складовою частиною загального бізнес-планування. Форми та системи оплати праці на українських підприємствах не сприяють належному підвищенню рівня заробітної плати та якості життя працівників. Середня заробітна плата в Україні значно нижча, ніж у багатьох країнах світу, що вказує на необхідність удосконалення системи соціально-економічного регулювання заробітної плати та доходів усіх категорій працівників. Це повинно забезпечити справедливу винагороду за працю і компенсацію індивідуальних трудових витрат. Наприклад, стабільна виплата заробітної плати на рівні 50% є основною мотиваційною програмою, тоді як інші економічні стимули важливі лише для 10% працівників. Найменше впливовими є такі фактори, як харчування на робочому місці та можливість кар'єрного зростання — по 5% [13, с.72].

Планування заробітної плати на підприємствах передбачає не лише встановлення відповідних рівнів заробітної плати для кожного підрозділу та категорії працівників з урахуванням специфіки виробництва, кваліфікації та умов праці, але й визначення необхідного обсягу коштів для оплати праці, відповідно до

запланованого обсягу та якості випуску продукції [14, с.510].

У таблиці 2.7 представлені дані, які відображають динаміку та структуру заробітної плати працівників ТОВ «МС-Зв'язок»: з 2020 по 2022 рік заробітна плата всіх працівників компанії поступово зростала.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «МС-Зв'язок» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021pp	2023/ 2022pp
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	7233,6	8437,0	15589	16,6	84,8
- фонд основної заробітної плати	4267,8	5775,6	11502,6	35,3	99,2
- фонд додаткової заробітної плати всього	1880,8	1830,9	2830,4	-2,7	54,6
з нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	997,4	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1085,0	830,5	1256	-23,5	51,2
Матеріальна допомога	532,8	305,6	411,6	-42,6	34,7
Оплата за невідпрацьований час	1154,0	1502,0	2141,1	30,2	42,5

Згідно з таблицею 2.7, заробітна плата постійних працівників ТОВ «МС-Зв'язок» зросла в період з 2020 по 2022 рік: фонд основної заробітної плати збільшився на 51,7% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 35,3% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Аналогічні зміни відбулися й у фонді додаткової заробітної плати: у 2022 році заохочувальні та компенсаційні виплати знизилися на 23,5% порівняно з 2021 роком, а матеріальна допомога зменшилась на 42,6%.

Мотивація є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, яка орієнтована на підвищення ефективності роботи співробітників організації. Розробка мотиваційних стратегій у сучасних умовах виробництва охоплює всі аспекти, і їх систематичне та всебічне вивчення є важливим для створення ефективного впливу мотивації, спрямованої на подальший розвиток виробничих процесів та підвищення результативності.

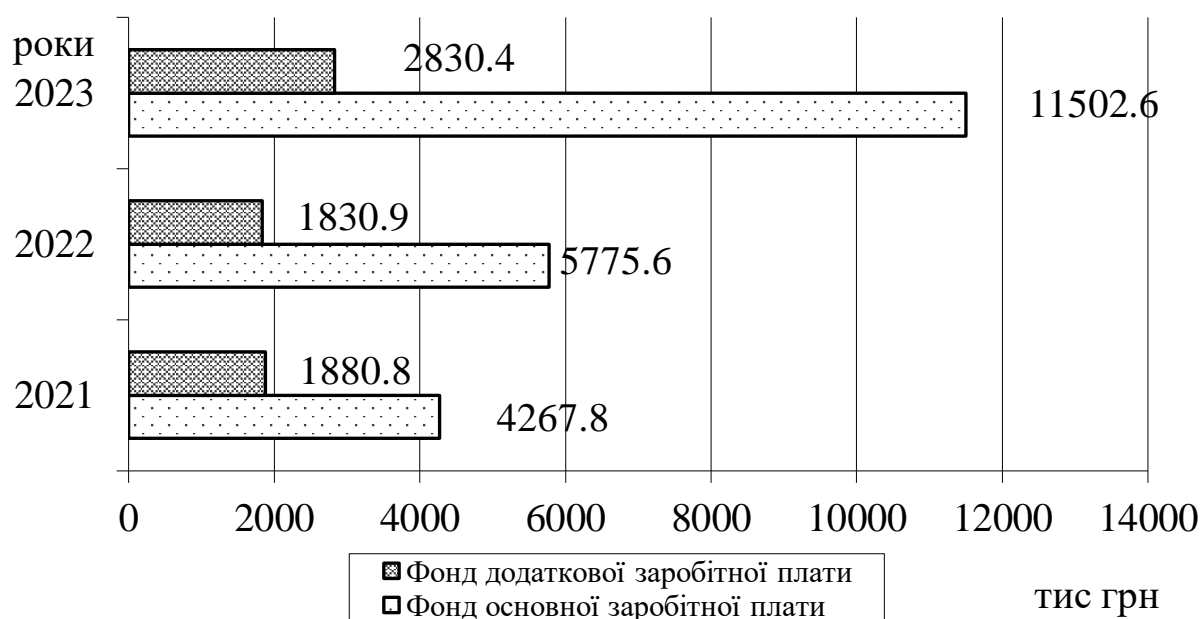


Рисунок 2.4 – Склад фонду оплати праці ТОВ «МС-Зв’язок» за 2021 - 2023 рр.

Аналіз розподілу працівників за рівнем заробітної плати на підприємстві за останні три роки (таблиця 2.8) показує наступне. Кількість штатних працівників, чия заробітна плата складає понад 50% від місячного окладу, зросла на чотири особи у 2019 році порівняно з 2018 роком, а в 2020 році — на 12 осіб порівняно з 2019 роком. Кількість працівників, які отримують зарплату в межах 6 000-7 000 грн, зросла на три особи у 2021 році порівняно з 2020 роком, однак у 2022 році зменшилася на дев'ять осіб порівняно з попереднім роком. Водночас, кількість працівників з заробітною платою від 8 000 до 10 000 грн збільшилася на 13 осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.8 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «МС-Зв’язок» 2021 – 2023 рр.

Показник	Дані по рокам			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021рр.	2023-2022рр.
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	83	68	87	-15	19
від 5000,01 до 5500,00	8	-	-	-8	-
від 5500,01 до 6000,00	16	2	-	-14	-2
від 6000,01 до 7000,00	16	7	4	-9	-3
від 7000,01 до 8000,00	17	9	7	-8	-2
від 8000,01 до 10000,00	15	32	22	17	-10

Порівнюючи рівень заробітної плати працівників ТОВ «МС-Зв'язок» із середньогалузевим рівнем та прожитковим мінімумом, можна відзначити суттєве перевищення, що свідчить про ефективну політику підприємства в сфері матеріального забезпечення персоналу. Така політика сприяє підвищенню продуктивності праці та стимулює працівників до постійного розвитку своїх професійних навичок, знань і творчого потенціалу, що в свою чергу забезпечує високі результати діяльності компанії в цілому.

Аналізуючи динаміку заробітної плати, не можна не звернути увагу на її структуру. Основну частину заробітної плати працівників складають тарифні ставки (73,6%), доплати, передбачені законодавством (12,7%), та відпускні (13%).

Низький рівень заробітної плати в деяких секторах української економіки призводить до погіршення умов відтворення робочої сили, зниження продуктивності праці, а також формує негативне ставлення до роботи та знижує мотиваційну силу заробітної плати.

Тому ефективна стратегія управління людськими ресурсами повинна враховувати не лише психологічні аспекти, а й забезпечувати чіткий зв'язок між рівнем заробітної плати, результатами праці та кваліфікацією працівників. На ринку праці в Україні спостерігаються несприятливі умови: низька оплата праці та нерегулярна її виплата підривають трудову етику, знижують мотивацію та бажання підвищувати кваліфікацію, що призводить до високої плинності кадрів. Це є особливо актуальним, оскільки в Україні відсутній ефективний механізм мотивації в ринкових умовах.

Проблема розробки стратегій управління мотивацією працівників на підприємствах з різними формами власності та видами діяльності полягає в тому, що в ТОВ «МС-Зв'язок» заробітна плата всіх категорій працівників значно перевищує рівень прожиткового мінімуму (таблиця 2.9).

Позитивним аспектом є те, що у період з 2021 по 2023 роки співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму збільшуватиметься (рисунок 2.5).

Таблиця 2.9 - Динаміка номінальної заробітної плати робітників ТОВ «МС-Зв'язок»

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022р.	2023 р.	2021/ 2020рр.	2022/ 2021рр.
Мінімальний прожитковий мінімум, грн.	2393,0	2508,0	2684	4,8	7,0
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.	6850,0	9765,0	13820,0	42,6	41,5
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму, разів	2,7	3,8	5,1	40,7	34,2
Середньомісячна заробітна плата керівників, спеціалістів, службовців, грн.	7635,6	10384,0	15751,6	36,0	51,7
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму інших категорій персоналу, разів	3,1	4,1	5,9	32,3	43,9

Одним з основних завдань для компаній, що прагнуть розробити та впровадити ефективні стратегії мотиваційного управління персоналом, є встановлення економічно обґрунтованого та справедливого рівня оплати праці.

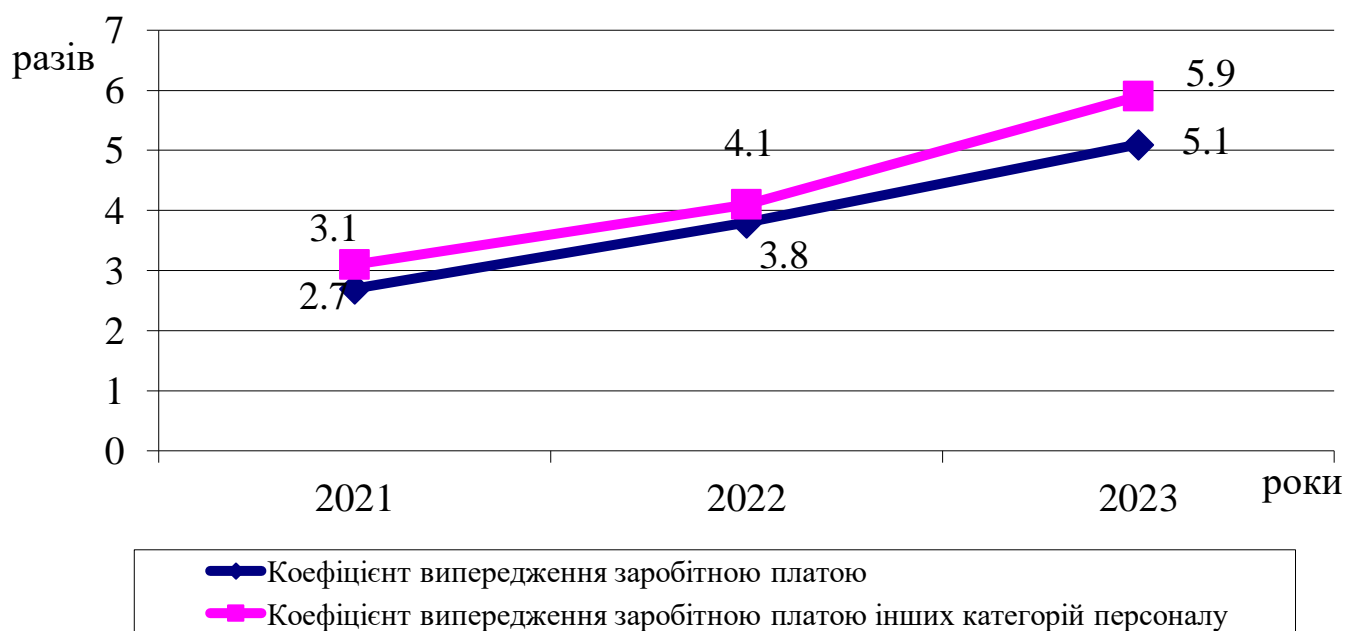


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнту випередження заробітною платою рівня прожиткового мінімуму на ТОВ «МС-Зв'язок»

Формування мотиваційних стратегій в умовах сучасного виробництва охоплює всі ключові складові і вимагає їх комплексного та системного врахування

при розробці заходів мотивації, що сприяють подальшому розвитку виробництва та підвищенню його ефективності. Винагорода працівників базується на результатах їх роботи, з урахуванням впливу діяльності компанії. Основна частина заробітної плати визначається результатами праці та включає тарифні ставки, відрядні розцінки, посадові оклади, премії та надбавки. Рівень додаткової винагороди здебільшого залежить від прибутку підприємства і включає премії, а також заохочувальні та компенсаційні виплати.

Процес оцінювання роботи працівників дозволяє донести до них інформацію про результати їхньої діяльності. Оцінка допомагає працівникам краще зрозуміти поставлені завдання та їх виконання, а також впливає на їхню майбутню роботу, ставлення та мотивацію досягати високих результатів. Працівники будуть більш зацікавлені у досягненні кращих результатів, якщо оцінка їхньої роботи буде справедливою та зрозумілою.

2.3 Оцінювання HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок»

Стимулювання топ-менеджменту є ключовим елементом стратегії управління та розвитку підприємства, оскільки воно визначає підхід до прийняття рішень для досягнення цілей, поставлених перед керівництвом та компанією. Мотивація керівників є важливим резервом для оптимізації людського потенціалу, сприяє підвищенню результативності та ефективності виробництва. Однак, вітчизняні компанії часто не використовують достатньо інструментів для мотивації своїх працівників, незважаючи на значний людський та інтелектуальний потенціал. Сучасна економіка України відзначається високою невизначеністю, ризиками та конкурентним тиском, і в таких умовах традиційні методи управління та стимулювання не відповідають вимогам сучасного ринкового середовища. Тому виникає потреба у пошуку, визначенні та розробці нових механізмів економічного стимулювання керівників на стратегічному рівні, а також у створенні умов для

підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Наразі топ-менеджмент вважається основним ресурсом, що визначає успіх компанії. Проте це питання не завжди розглядається через призму стратегічних підходів, а сучасні управлінські практики формують нові умови для розвитку бізнесу.

Опитування стратегічних менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» щодо економічних стимулів включало вісім запитань. В опитуванні взяли участь 16 респондентів, у тому числі стратегічні менеджери (Додаток Г).

Результати опитування респондентів щодо їхнього стажу роботи на посаді топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» представлені на рисунку 2.6.

Респонденти обирали відповіді від 1 до 5, де 1 бал означає менше 1 року досвіду роботи на посаді топ-менеджера, 2 бали - більше 1 року досвіду роботи на посаді топ-менеджера, 3 бали - більше 3 років досвіду роботи на посаді топ-менеджера, 4 бали - більше 5 років досвіду роботи на посаді топ-менеджера і 5 бал - щонайменше 10 років досвіду роботи на посаді стратегічного керівника.

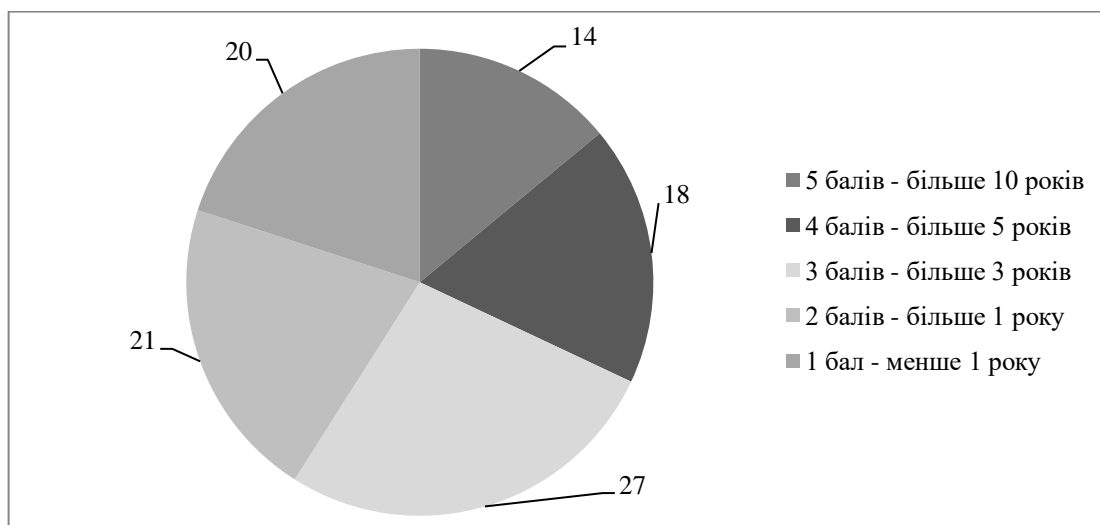


Рисунок 2.6 - Термін роботи на посаді топ-менеджера ТОВ «МС-Зв'язок»

Результати, представлені на рисунку 2.6, показують, що 26% (13 респондентів) працювали на посаді топ-менеджера більше трьох років, 22% (11 респондентів) - більше одного року, 20% (10 респондентів) - менше одного року, 18% (9 респондентів) - більше п'яти років і 14% (7 респондентів) - більше 10 років.

На малюнку 2.7 представлені результати оцінки респондентами впливу рівня

заробітної плати на мотивацію. Респонденти оцінили цей вплив в балах від 1 до 5, але 1 бал не зробив ніякого впливу, а 5 балів - зробили сильний вплив. За результатами опитування, 38% респондентів (50 осіб із 19) оцінили рівень винагороди на «4», 35% (16 осіб) - на «5», що вказує на великий вплив винагороди на мотивацію працівників. 22% респондентів (11 осіб) дали оцінку «3», 6% (3 особи) - «2», а 2% (1 людина) оцінили на «1» бал.

У третьому питанні опитування респонденти ТОВ «МС-Зв'язок» оцінювали свою задоволеність системою економічного стимулювання за 15-бальною шкалою. Результати опитування, які зображені на рисунку 2.8, демонструють оцінки задоволеності респондентів чинною системою економічних стимулів. Оцінювання здійснювалося за шкалою від 1 до 5, де 1 - означало «не задоволений», а 5 – «повністю задоволений».

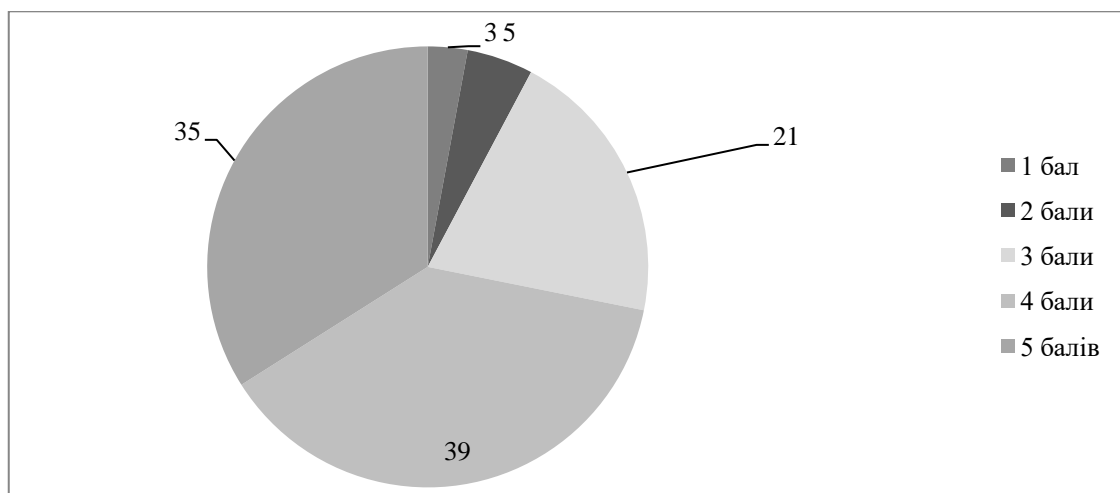


Рисунок 2.7 - Вплив рівня оплати праці на підвищення мотивації

Отже, 36% респондентів (18 осіб) не задоволені чинною системою економічних стимулів, 22% (11 осіб) оцінили її на 2 бали, 14% (7 осіб) - на 3 бали, 12% (6 осіб) - на 4 бали, а 16% (8 осіб) - на 5 балів. Це свідчить про те, що понад 50% респондентів незадоволені існуючою системою матеріального стимулювання, що підтверджує необхідність аналізу та вдосконалення поточної системи економічного стимулювання топ-менеджерів.

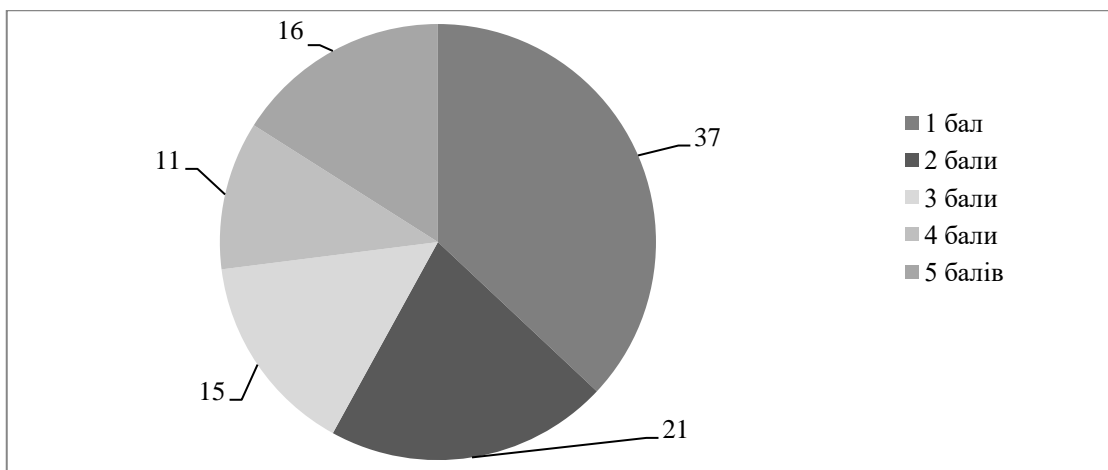


Рисунок 2.8 - Рівень задоволення системою економічного стимулювання

Результати опитування респондентів ТОВ «МС-Зв'язок» на чотири запитання щодо їхньої задоволеності рівнем винагороди топ-менеджерів наведено на рис. 2.9. Респонденти ставили оцінку від 1 до 5, де 1 означає незадоволеність рівнем винагороди, а 5 - повну задоволеність.

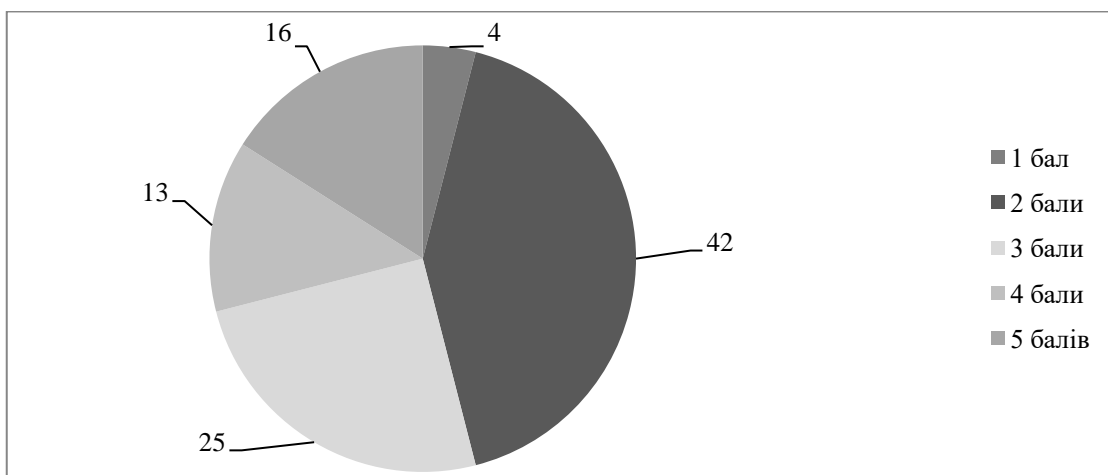


Рисунок 2.9 - Рівень задоволення оплатою праці топменеджерів
ТОВ «МС-Зв'язок»

З рисунку 2.9 видно, що 44% (22) респондентів були задоволені рівнем оплати праці, що на 2 відсоткових пункти менше, ніж відсоток респондентів, які не були задоволені рівнем оплати праці.

У п'ятому питанні респондентам було запропоновано обрати найбільш ефективний фінансовий стимул для їхньої роботи із запропонованих варіантів. Результати опитування представлені на рисунках 2.10-2.12.

Результати п'ятого питання показують, що найбільш ефективним економічним стимулом респонденти назвали змінну частину заробітної плати (50%), далі йде фіксована частина заробітної плати (30%) та соціальний пакет (10%).

У запитанні 6 топ-менеджерів попросили оцінити за шкалою від 1 до 5 матеріальні винагороди, які вони отримують і які найбільше впливають на їхню мотивацію.

Результати опитування представлені на малюнках 2.13-2.16. Аналізуючи відповіді респондентів, ми бачимо, що найбільш істотний вплив на мотивацію топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» в основному надають доплати і надбавки до заробітної плати, участь в доходах, прибутку і бонуси.

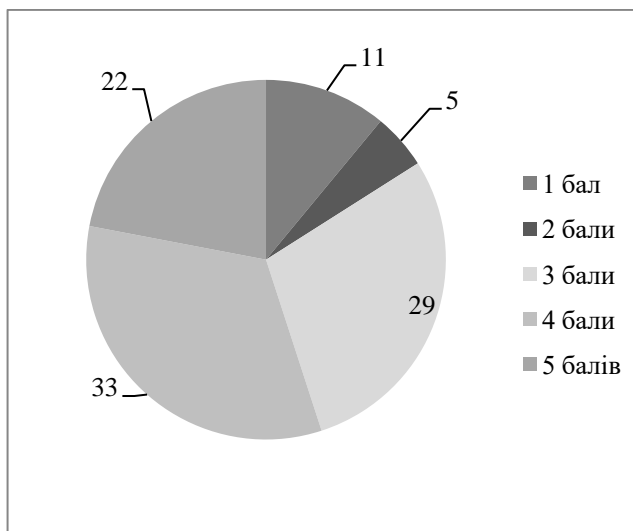


Рисунок 2.10 - Відповіді на питання №5 варіант «а) Постійна частина грошової винагороди»

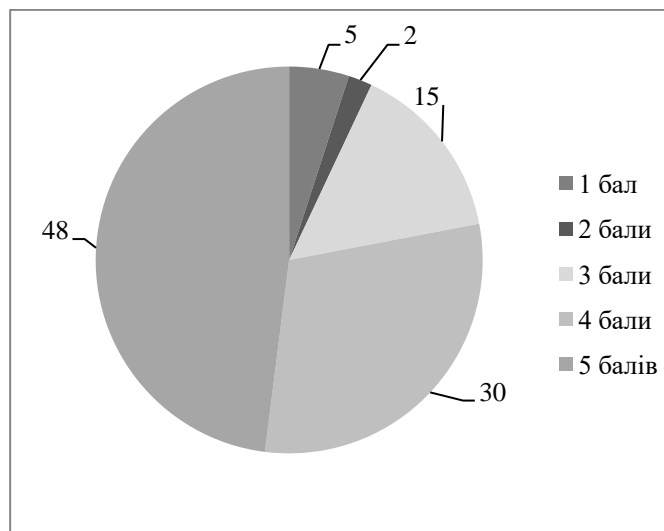


Рисунок 2.11 - Відповіді на питання №5 варіант «б) Змінна частина грошової винагороди»

Виходячи з отриманих результатів, керівництво компанії може обрати найбільш ефективні методи економічного стимулювання топ-менеджерів, що дозволить підвищити ефективність роботи компанії в цілому та отримати позитивні тенденції в її прибутках у майбутньому.

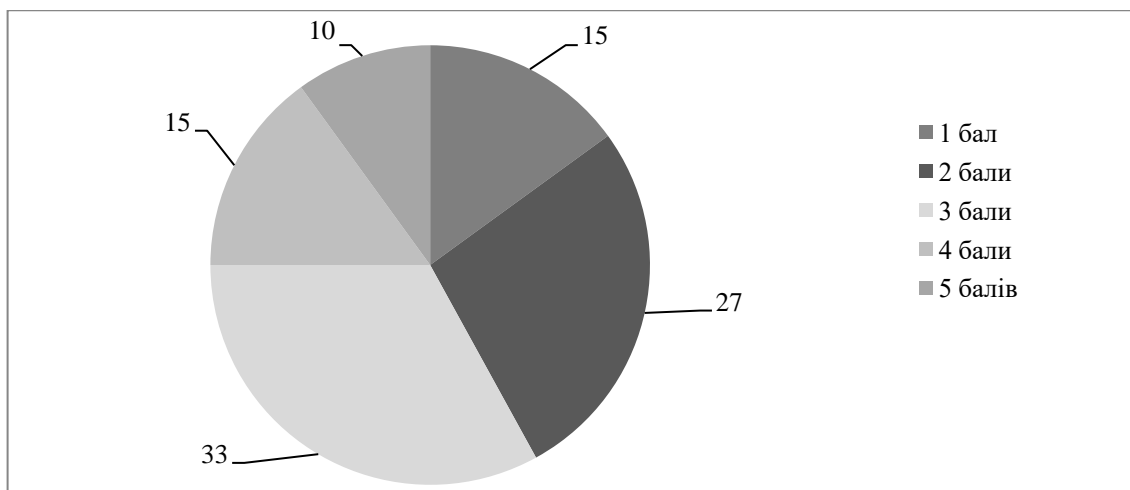


Рисунок 2.12 - Відповіді на питання №5 варіант
«с) Соціальний пакет»

Отже, згідно з дослідженням, найбільш суттєво на винагороду топ-менеджерів впливає виконана робота вчасно, її складність, інтенсивність та якість.

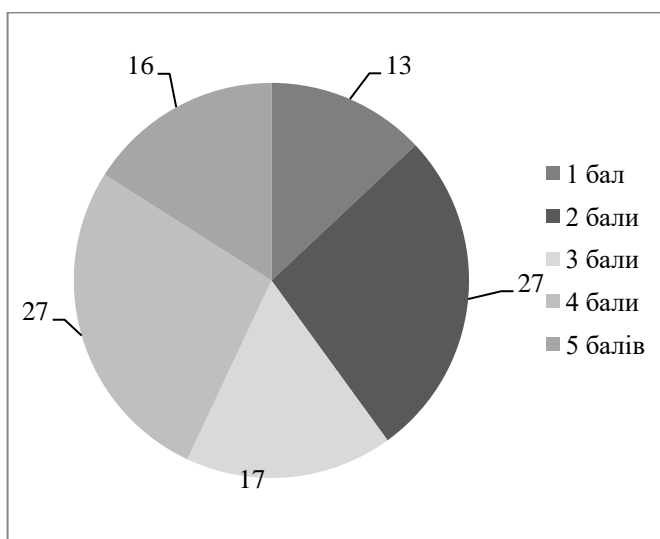


Рисунок 2.13 - Відповіді на питання №
6 варіант «а) Премії»

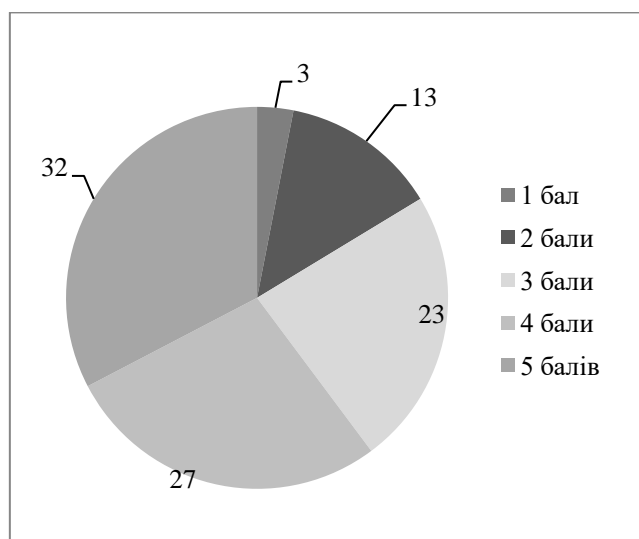


Рисунок 2.14 - Відповіді на питання №
6 варіант «б) Доплати і надбавки»

Цей параметр є фактором, за яким керівництво компанії може оцінити роботу топ-менеджерів, виходячи з результатів діяльності компанії.

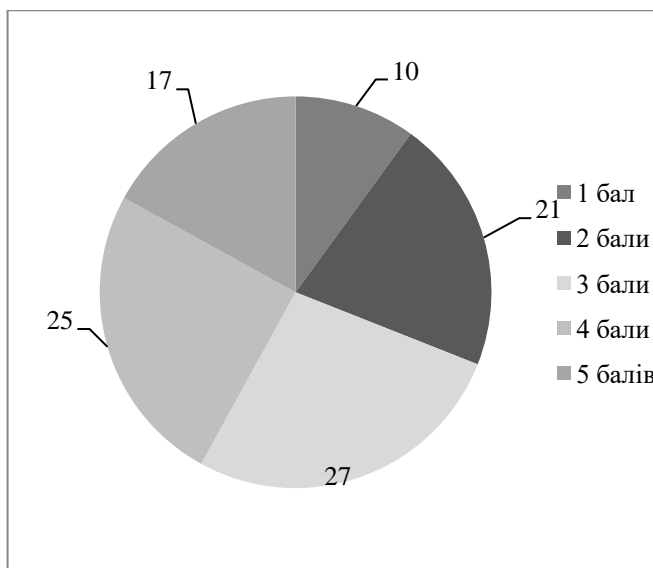


Рисунок 2.15 - Відповіді на питання № 6 варіант «с) Участь у прибутках»

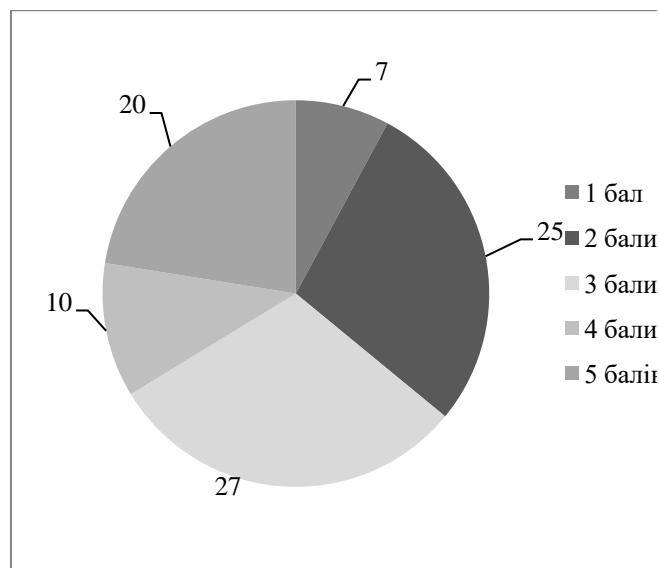


Рисунок 2.16 - Відповіді на питання № 6 варіант «d) Участь у доходах»

На думку топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок», найважливішою проблемою є недосяжність поставлених цілей та слабкий взаємозв'язок комунікаційних цілей. На основі отриманих результатів власники ТОВ «МС-Зв'язок» можуть скоригувати поставлені цілі та розробити структуру для взаємозв'язку комунікації та цілей компанії. В результаті підвищиться активність топ-менеджерів і ефективність компанії в цілому.

Отже, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що різноманітні фінансові стимули мають безпосередній вплив на рівень мотивації менеджерів стратегічного рівня управління. Зрозуміло, що одним з основних мотиваторів ефективної трудової діяльності серед менеджерів стратегічного рівня є різноманітні фінансові стимули. Тому, на думку більшості опитаних ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок», основним фактором матеріального стимулювання є змінна частина їхньої заробітної плати. Найпоширенішими змінними частинами винагороди є доплати та премії, участь у доході, участь у прибутках та премії.

Найбільш суттєво на економічну винагороду впливають виконання роботи вчасно, її складність, інтенсивність та якість, виконання додаткових обов'язків, виконання річних планів, підвищення кваліфікації, професійні навички, стабільно високі результати роботи та понаднормова робота. Незважаючи на те, що деякі

респонденти вказали на відсутність проблем з існуючими системами економічної мотивації в їхніх компаніях, більшість опитаних топ-менеджерів відзначили слабкий взаємозв'язок комунікаційних цілей, недосяжність поставлених цілей та їх непослідовний характер, принцип преміювання.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи було досліджено діяльність ТОВ «МС-Зв'язок», зокрема проаналізовано основні техніко-економічні показники та визначено роль заробітної плати як мотиваційного чинника. Виявлені проблеми існуючої системи економічного стимулювання негативно впливають на ефективність роботи топ-менеджерів.

Недосконалість цієї системи призводить до зниження мотивації та інтересу до якості роботи, що, у свою чергу, відображається на загальній ефективності компанії. Згідно з отриманими результатами, головними пропозиціями щодо поліпшення мотивації є акцент на змінну частину винагороди, яка повинна бути домінуючою, а також розробка чітких і прозорих схем преміювання, що допоможе вирішити основні проблеми економічного стимулювання, такі як відсутність ясного зв'язку між цілями та комунікацією.

На ТОВ «МС-Зв'язок» однією з основних проблем у формуванні механізмів стимулювання та мотивації топ-менеджерів є відсутність ефективної системи оплати праці, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни в ефективності та якості роботи окремих працівників. Це свідчить про необхідність застосування індивідуального підходу до розробки механізмів стимулювання, з урахуванням особливостей співробітників, що мають різний соціальний та суспільний статус.

Зроблений висновок підтверджує, що для покращення економічного стимулювання топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» необхідно впровадити ефективніші підходи до системи оплати праці та преміювання.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МОТИВАЦІЇ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК» НА ОСНОВІ КРІ

3.1 Розробка комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності організації в інтеграції з системою HR-мотивації

Новий етап розвитку суспільних відносин у будь-якій країні вимагає підвищення активності та відповідальності працівників на всіх рівнях організації та виробництва, а також створення умов для їх сталого розвитку. Це стосується не тільки соціальної та творчої діяльності управлінських працівників, але й кінцевих результатів роботи підприємств, особливо в контексті впровадження інноваційних процесів і науково-технічних ініціатив. Питання мотивації управлінців є одним із найактуальніших, незалежно від соціально-політичної ситуації в кожній країні світу.

Метою цієї роботи є визначення теоретичних і методологічних основ впровадження системної мотивації топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок».

Правильність вибору стратегії та успіх її впровадження безпосередньо залежать від людських ресурсів, залучених до цього процесу. Тому кожна компанія повинна не тільки наймати та утримувати кваліфікованих працівників, а й максимально ефективно використовувати наявний трудовий потенціал. Для цього пропонується впровадження системної мотивації топ-менеджменту ТОВ «МС-Зв'язок» (див. рисунок 3.1).

Кожна з підсистем, зазначених на рисунку 3.1, взаємопов'язана та підтримує інші, виконуючи свої функції в рамках загальної системи управління персоналом.

Мотивація топ-менеджменту стає ключовою управлінською компетенцією в сучасних умовах. Основні завдання, які повинна вирішувати системна мотивація, включають:

- визнання високих досягнень працівників управлінської системи;
- виявлення позитивного ставлення до працівників і їх кар'єрне просування;

- моральне заохочення ресурсів підприємства для підтримки трудової активності;
- постійне вдосконалення методів мотивації.

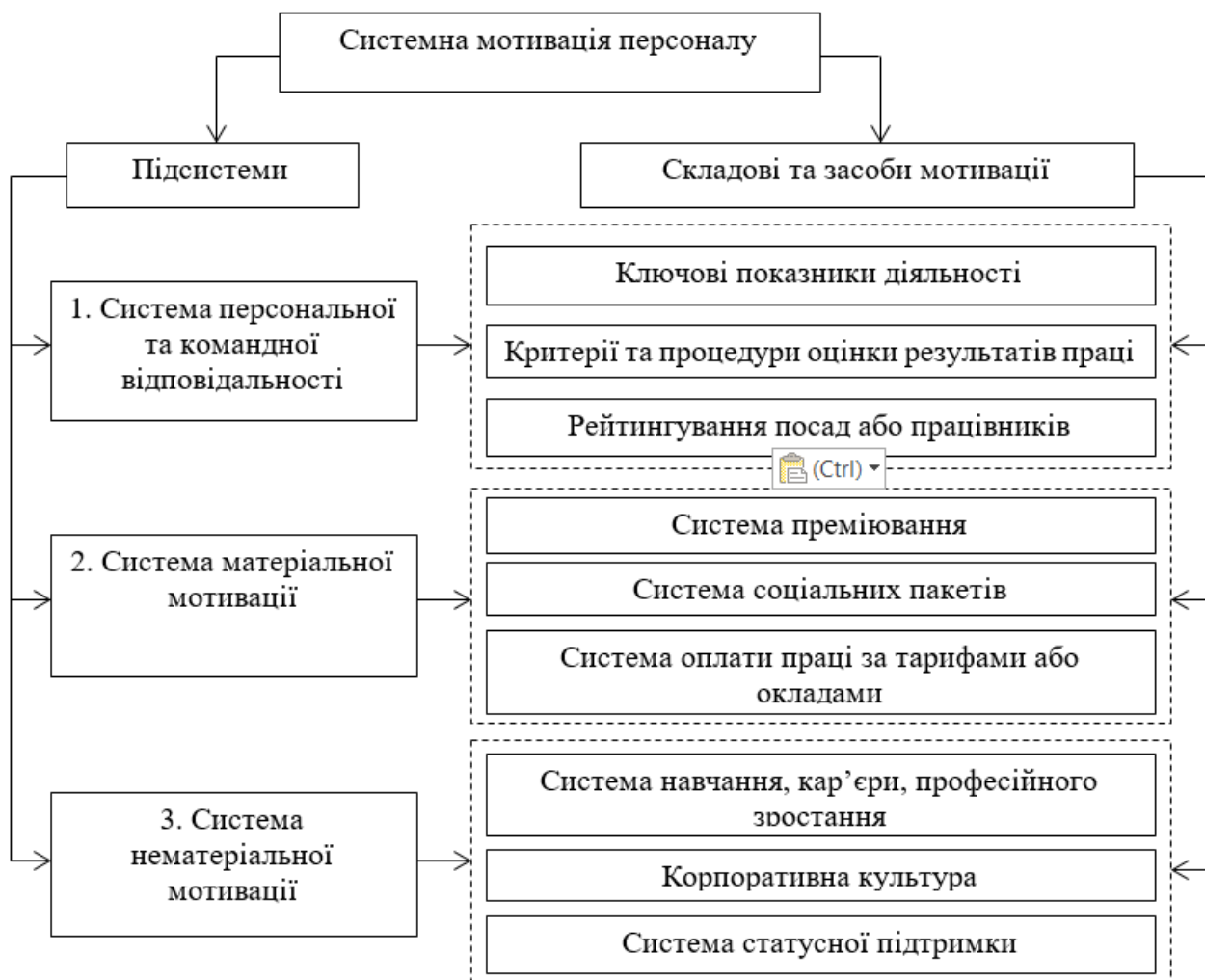


Рисунок 3.1 - Зміст системної мотивації топ-менеджменту ТОВ «МС-Зв'язок»

Розробка системи мотивації повинна проводитися поетапно, при цьому для кожного етапу визначено перелік заходів, деякі з яких зображені на рисунку 3.2. Цей процес можна поділити на дві основні складові: а) змістову, що стосується процесу, який спонукає працівників задовольняти свої потреби через трудову діяльність у конкретній компанії; б) структурну, що включає кілька компонентів, таких як винагороди, раціони, оцінка персоналу, методи нематеріального стимулювання та системи оцінки ефективності існуючих методів стимулювання праці. Системність запропонованої мотивації для менеджерів компанії в

конкурентному середовищі полягає в комплексному підході, що охоплює всі ці складові.

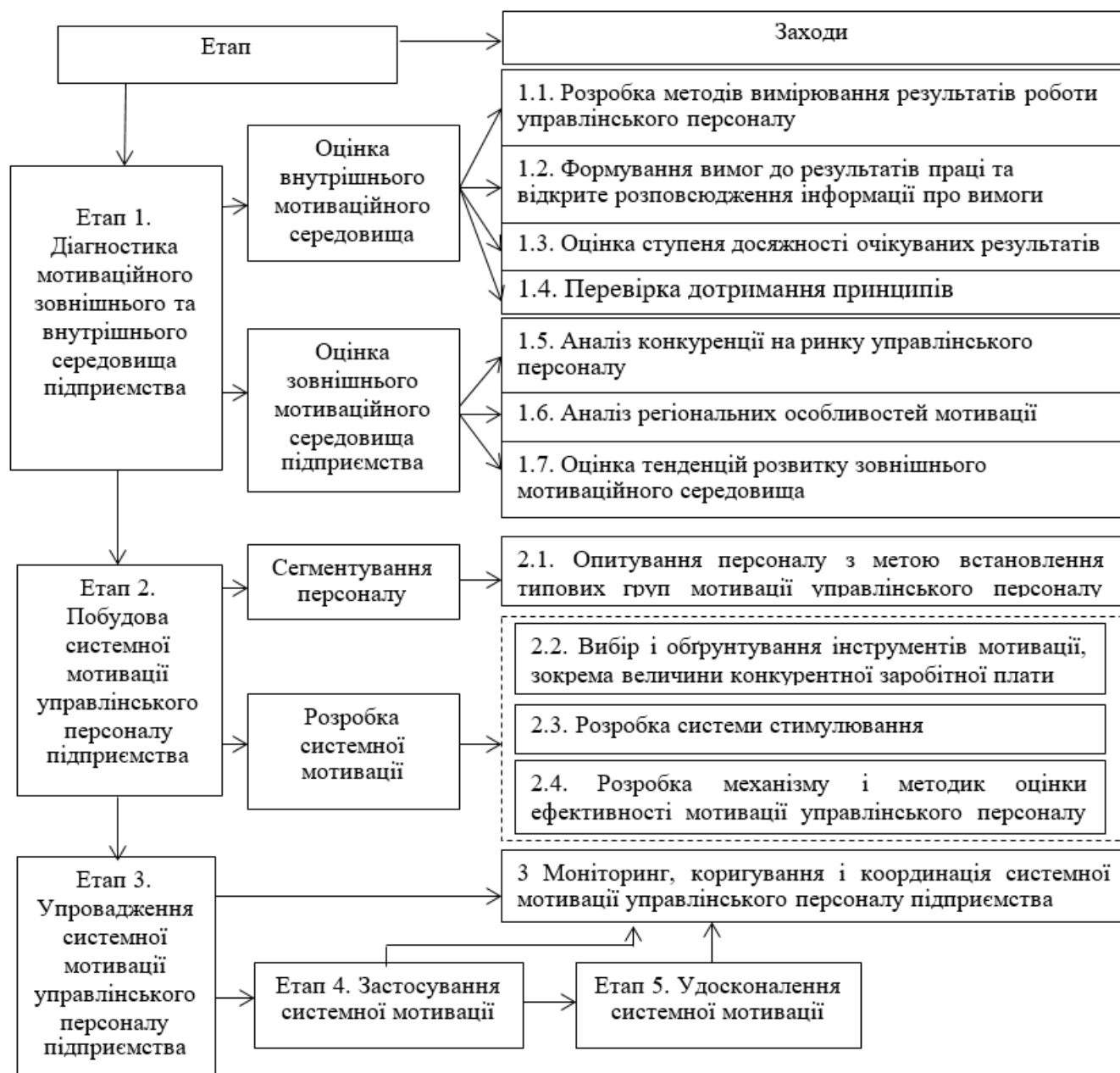


Рисунок 3.2 - Оцінка етапів створення системи мотивації для топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок»

Мотивація як процес є результатом взаємодії з іншими процесами на підприємстві, такими як виробничі та управлінські процеси, тому вона повинна відповідати цим процесам. Крім того, важливим фактором є врахування вікових характеристик потенційного та наявного персоналу, оскільки вікові особливості важливі для розробки довгострокових мотиваційних стратегій для молодих

працівників. Системна мотивація досягається через інструменти, що охоплюють широкий спектр мотиваційних заходів для всіх рівнів менеджменту (таблиця 3.1) [16, с.364].

Таблиця 3.1 - Інструменти організаційної мотивації вищого керівництва та напрями їх впливу

Інструменти системної мотивації всіх рівнів топ-менеджменту	Спрямованість інструменту	
	Мотивація	Демотивація
Системи:		
– оплати праці та матеріального стимулювання	+++	+
– соціального захисту та матеріальної підтримки (соціальний пакет)	++	+++
– підвищення кваліфікації	+++	+
– планування кар'єри	+++	+++
– морального стимулювання	+	+
– підтримки інновацій	++	++
– неформального спілкування	++	++
– професійних змагань і оцінки їх результатів	+++	+++
– участі у прийнятті стратегічних рішень	+++	++
– участі в підприємницьких ризиках	+++	+

Така мотивація визначається досягненням ряду цілей, які працівники ставлять в процесі управління підприємством, і впливає на такі характеристики їхньої діяльності, як якість праці. Важливу роль також відіграють зовнішня мотивація та економічне благополуччя, що ґрунтуються на матеріальній складовій мотиваційного процесу. Для впровадження інших механізмів, зокрема нематеріальної мотивації, їх необхідно спочатку належним чином контролювати.

Тому представлено набір КРІ для топ-менеджерів та пропозицію щодо побудови системи мотивації їхньої роботи. Система мотивації менеджера повинна будуватися на відсотку від продажів, які генерує цей менеджер. Цей відсоток повинен складатися з фіксованої та змінної частини.

У таблиці 3.2 наведено шкалу для розрахунку змінної частини відсотка від доходу.

Таблиця 3.2 - Шкала змінної частини відсотку від доходу продаж

Рівень виконання протоколу, %	Розмір бонусів за кожний відсоток перевищення нижньої межі інтервалу, %	Максимальний розмір бонусу, %
До 60	0	0
60–100	0,1	4

У другому випадку потрібно створити відповідну шкалу, що наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Шкала для розрахунку змінної частини відсотка відрахувань від доходу, отриманого від реалізації

Відсоток продаж, %	Розмір бонусів за кожний відсоток перевищення нижньої межі інтервалу, %	Максимальний розмір бонусу, %	Бонус наростаючим підсумком, %
До 30	0	0	0
30–60	0,05	1,5	1,5
60–100	0,1	4	5,5

Це веде до створення прогресивної шкали, оскільки після того, як значна частина клієнтів переходить до конкурентів, стає важче збільшити їхню частку. Крім того, необхідно ввести надбавку за вислугу років, оскільки досвідчені топ-менеджери мають працювати якнайдовше. Таким чином, при застосуванні запропонованої системи ключових показників ефективності, заробітна плата лікаря визначається як певний відсоток від доходу, отриманого від реалізації будівельних проектів.

Таблиця 3.4 - Шкала для обчислення змінної частини заробітної плати, яка залежить від стажу роботи та доходу від продажу.

Стаж роботи, років	Розмір бонусу за стаж роботи, %
До 3-х	0
3–5	1
Понад 5	+0,1% за кожний рік

Для вимірювання ефективності роботи топ-менеджерів і розробки системи мотивації можна використовувати набір ключових показників ефективності (KPI), що поєднує фіксовану та змінну частини винагороди. Спочатку визначається розмір базової винагороди, яку працівник має отримати за досягнення запланованих результатів. Наприклад, базова винагорода топ-менеджера становить 23 500 гривень. Ця сума розподіляється на фіксовану частину (70%, що складає 16 450 грн.) і змінну частину (30%, або 7 050 грн.). Одним із основних показників

ефективності може бути виконання плану заробітку. Шкала для розрахунку змінної частини винагороди топ-менеджера наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Шкала визначення розміру змінної частини оплати праці топ-менеджера ТОВ «МС-Зв'язок»

Рівень виконання плану за доходом, %	Розмір бонусів за кожний відсоток перевищення нижньої межі інтервалу, грн.	Максимальний розмір бонусу, грн
До 60	0	0
60–100	100	4000
Понад 100	200	не обмежується

Як видно з прикладу, розмір премії за перевиконання плану доходів понад 60% розраховується таким чином, щоб при виконанні плану на 100% загальна сума премії становила 4000 грн і зростала швидше після цього. Цей підхід буде застосовано також для розробки ключових показників ефективності та мотиваційної системи для керівників ТОВ «МС-Зв'язок».

Розробка комплексу ключових показників ефективності для оцінки роботи підприємства є складним завданням через суперечливі вимоги до їх повноти та обмежену кількість показників, які слід включати. Це завдання ускладнюється, коли потрібно адаптувати ці показники для нижчих рівнів управління, зокрема для керівництва, де набір КРІ має бути інтегрований з системою мотивації персоналу. У цій статті представлено підхід, який дозволяє розробити комплекс КРІ для організацій і інтегрувати їх у мотиваційну систему персоналу.

Запропонований підхід включає шість етапів: аналіз штатної структури підприємства та визначення посад, для яких буде розроблено набір показників; теоретичний аналіз рекомендованих КРІ; вибір основних КРІ; оцінка відносної важливості кожного з показників; визначення формату їх вимірювання; та розробка комплексу КРІ для конкретної посади топ-менеджера ТОВ «МС-Зв'язок».

3.2 Удосконалення HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ

Основною метою ТОВ «МС-Зв'язок» є забезпечення високої якості будівельних робіт. Використання системи ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє створити в компанії систему мотивації персоналу, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Метою вдосконалення HR-мотивації ТОП-менеджерів на основі КРІ є розробка проекту, що покращує систему мотивації топ-менеджменту для підвищення якості виконуваних будівельних робіт, ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз показав переваги впровадження системи мотивації на основі КРІ для топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок»:

1. Система допомагає працівникам краще розуміти процесну модель організації, що оптимізує виконання завдань і підвищує прозорість для співробітників та стейкхолдерів.

2. Вона дозволяє змінити підхід до роботи з інформацією, спрощуючи аналіз, забезпечуючи якісний зворотний зв'язок і покращуючи документообіг.

3. Керівництво організації отримує можливість оцінювати ефективність роботи в реальному часі, своєчасно виявляти проблемні області і запобігати кризовим ситуаціям.

4. Завдяки оптимізації розподілу ресурсів і регулярному оновленню алгоритмів дій система покращує якість будівельних послуг, що надаються клієнтам, сприяючи збільшенню кількості замовників і підвищенню конкурентоспроможності.

5. Покращується взаємодія між працівниками на різних рівнях організації та між підрозділами завдяки чітко визначеній ієрархії.

6. Працівники краще розуміють свої завдання та зв'язок між рівнем винагороди і якістю виконаної роботи.

7. Система дозволяє інтегрувати поведінку персоналу з стратегічними цілями організації.

Для впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI в контексті ТОВ «МС-Зв'язок» ми підготували відповідний проект. Початок реалізації проекту запланований на 1 січня 2024 року, а завершення — на 10 січня 2024 року (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Терміни реалізації етапів проекту «Удосконалення системи мотивації топ-менеджменту ТОВ «МС-Зв'язок» на основі KPI» по окремих фазах

№	Назва задачі	Початок	Завершення
1	2	3	4
1	Розробка концепції	02.01.24	06.01.24
2	Планування управління проектом	09.01.24	13.01.24
3	Діагностика системи мотивації топ-менеджменту на основі KPI	16.01.24	20.01.24
4	Розробка та впровадження заходів у організації системи матеріального стимулювання	23.01.24	27.01.24
5	Завершення проекту	30.01.24	03.02.24

Розглянемо цілі проекту за допомогою методу SMART. SMART (аббревіатура від англійських слів SPECIFIC, MEASURABLE, ACHIEVABLE, RELEVANT, TIME-BOUNDED) – це метод постановки цілей, які повинні відповідати певним критеріям. Аналіз цілей проекту за методом SMART наведено в таблиці 3.9 [17, с.109].

Таблиця 3.9 - SMART аналіз цілей проекту

Цілі	Особливості
SPECIFIC	Реорганізувати систему матеріального стимулювання топ-менеджерів на основі KPI
MEASURABLE	Підвищення рівня ефективності системи управління персоналу організації
AGREED	Професійна команда проекту
REALISTIC	Взаємозв'язок між ефективністю систем управління людськими ресурсами в організації та підвищенням прибутковості
TIME BOUND	У термін 2 місяці реорганізувати систему мотивації персоналу організації, що ґрунтується на запровадження ключових показників ефективності

Команда проекту складається з топ-менеджменту ТОВ «МС-Зв'язок». До стейкхолдерів проекту належать: первинні — інвестори/власники, керівник

проєкту, команда проєкту та працівники компанії; вторинні — регуляторні органи, клієнти, конкуренти, місцева громада, сім'ї працівників і країна. Матриця зацікавлених сторін, яка зображена у таблиці 3.10, показує вплив первинних і вторинних стейкхолдерів на проєкт, спрямований на оптимізацію системи управління людськими ресурсами в ТОВ «МС-Зв'язок», та оцінку цього впливу.

Проєкти виконуються протягом усього їхнього життєвого циклу. Хоча фази проєкту зазвичай виконуються послідовно, іноді вони можуть перетинатися в часі. Кожна фаза може бути розділена на підфази та компоненти, що визначаються структурою розбиття робіт проєкту. Кількість та назви фаз проєкту залежать від управлінських потреб організацій, які беруть участь у проєкті. Наприклад, згідно з Німецьким промисловим стандартом (DIN), фаза — це період часу, який часто визначається досягненням певного об'єктивного стану (стадії процесу) [18, с.45].

Стадія проєкту - це одна з послідовно виконуваних частин створення проєкту, встановлених нормативними документами, яка завершується досягненням заданого результату.

Етап ініціації охоплює створення концепції, яка включає загальну ідею проєкту. На етапі аналізу можливостей і досліджень визначаються орієнтовні вартість, обсяг і терміни виконання робіт, а також оцінюється реалістичність проєкту.

Етап планування включає розробку плану проєкту та створення дизайну. На цьому етапі розробляється детальний план реалізації проєкту, підготовлюються необхідні документи, зокрема загальний бюджет, план ресурсів і графік виконання робіт.

Етап реалізації охоплює закупівлю матеріалів і обладнання, а також етап виробництва. У процесі реалізації здійснюється моніторинг витрат, якості та термінів виконання робіт.

Етап завершення включає завершення робіт, оцінку результатів, проведення аудиту, порівняння з досягнутими цілями, складання фінального звіту, нагородження та розпуск команди. Наприкінці проєкту важливо підсумувати як позитивні, так і негативні результати, а також з'ясувати їх причини, щоб зробити

відповідні висновки, прийняти правильні рішення та здобути новий досвід. В реальності життєвий цикл проекту використовується командою для визначення термінів виконання основних завдань на всіх етапах проекту [19].

Таблиця 3.10 - Матриця зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони проекту	Ресурси										Вимоги проекту			Процеси проекту				Оцінка виконання					
	Персонал	Гроші	Обладнання	Матеріали	Інформація	Знання	Пріоритети	Цілі	Розклад робіт	Бюджет	Якість	Командна робота	Процеси проекту	Організаційні	Інфраструктура	Технологія	Вирішення	Прогрес проекту	Успіх проекту	Робота команди	Гарантія	Винагорода ЗОЗ	Компенсації
Первісні зацікавлені сторони проекту																							
Власник/інвестор	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Керівник проекту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Команда проекту	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Співробітники компанії	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	
Вторинні зацікавлені сторони проекту																							
Контролюючі органи	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Клієнти	1	4	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Конкуренти	2	2	1	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	
Місцеві товариства	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Сім'ї співробітників	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Держава	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	

* сильний вплив – 4; вплив – 3; слабкий вплив – 2; відсутність впливу – 1.

У таблиці 3.11 представлений життєвий цикл проекту «Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ "МС-Зв'язок" на основі ключових показників ефективності».

Життєвий цикл запропонованого проекту триватиме 1,25 місяця і буде завершений у лютому 2025 року. Вартість проекту визначається сумою витрат на ресурси, виконання проектних заходів і часом їх реалізації. Основною статтею витрат є оплата праці. Матеріали, необхідні для проекту, будуть надані відділом кадрів, і ці ресурси будуть доступні команді в міру досягнення проектних цілей, оскільки вони вже передбачені і включені в бюджет компанії на поточний рік.

Таблиця 3.11 - Життєвий цикл проєкту «Удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ»

Заходи	Грудень 2024	Грудень 2024	Грудень 2024	Грудень 2024	Грудень 2024	Січень 2025
Розробка концепції						
Планування управління проєктом						
Діагностика системи управління мотивації персоналу						
Розробка комплексу заходів реорганізації системи мотивації персоналу						
Завершення проєкту						

Ефективність проєкту оцінюється через систему показників, які відображають співвідношення вигод та витрат на проєкт з точки зору учасників, при цьому очікується, що впровадження системи мотивації на основі КРІ дозволить збільшити кількість клієнтів [20].

Таблиця 3.12 - Фази проєкту та процесів

Продукт проєкту	Сучасна ефективна система управління персоналом на основі КРІ	
Фази проєкту	Фази продукту	Фази процесів
Розробка концепції	Створення концепції	Поява ідеї оптимізації
Планування управління проєктом	Планування створення продукту	Розробка вимог до продукту та детальних планів реалізації
Діагностика системи мотивації персоналу	Дослідження об'єкту	Визначення напрямів оптимізації
Фази проєкту	Фази продукту	Фази процесів
Розробити та впровадити низку заходів з реорганізації системи мотивації персоналу.	Реалізація процесів планування	Початок операційної діяльності
Закриття проєкту	Упадок	Завершення

На рисунку 3.3 показано очікуване збільшення сум виплат в ТОВ «МС-Зв'язок» після впровадження системи мотивації на основі КРІ на 2024 та 2025 роки.

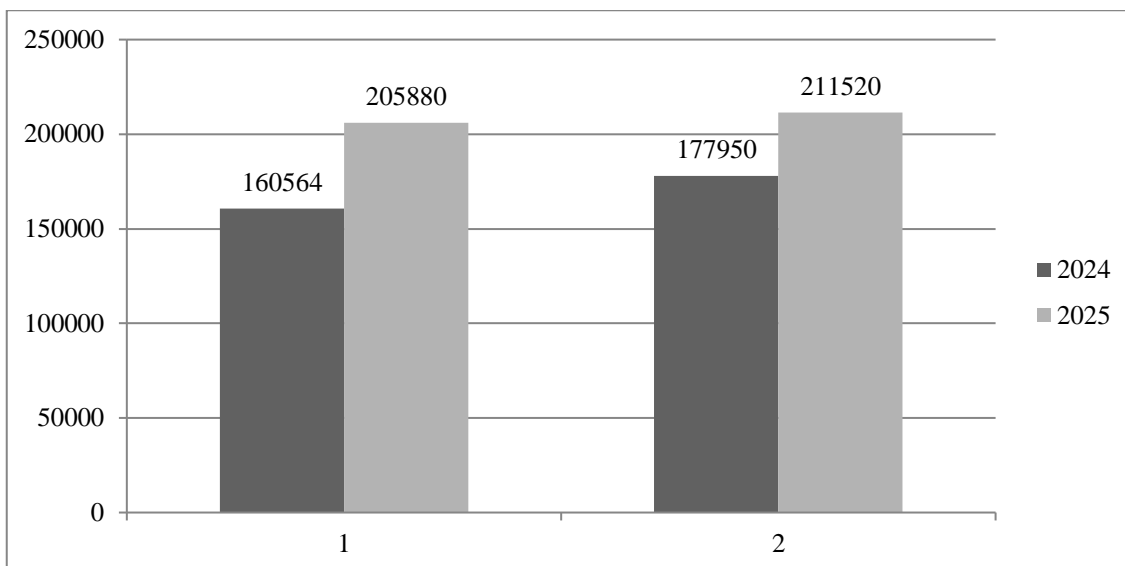


Рисунок 3.3 - Очікуване збільшення виплат ТОВ «МС-Зв'язок» після впровадження системи мотивації на основі КРІ на 2024 та 2025 роки

Отже, в 2024 році прогнозується зростання доходів ТОВ «МС-Зв'язок» на 4% завдяки збільшенню обсягу наданих будівельних послуг, а в 2025 році — не менше ніж на 9%. Період окупності запропонованого проекту складає 2 місяці, а індекс прибутковості проекту дорівнює 3,3%. Дослідження показують, що впровадження науково обґрунтованої системи мотивації топ-менеджменту ТОВ «МС-Зв'язок», заснованої на КРІ, оптимізує процеси в компанії, підвищує її прозорість і, що важливо, спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей. Це, у свою чергу, покращує якість послуг та фінансові показники підприємства.

3.3 Використання ефективної системи оцінювання ТОП-менеджерів та її вплив на результати діяльності ТОВ «МС-Зв'язок»

Оцінка топ-менеджерів є складовою управлінської системи та процесом акредитації персоналу, що застосовується в організації. Вона також виконує роль інструменту для аналізу якості кадрового складу, виявлення їхніх сильних і слабких сторін, а також є основою для підвищення ефективності працівників та

розвитку їхніх професійних компетенцій. При проведенні оцінки топ-менеджерів важливо, по-перше, оцінювати ефективність діяльності працівника, а не самого працівника. По-друге, для досягнення цілей організації важлива діяльність працівника, а не працівник сам по собі. По-третє, результатом оцінки є накопичення інформації, необхідної для управління людськими ресурсами [21].

Використання оцінки топ-менеджерів сучасними компаніями дозволяє досягти таких результатів: підвищити продуктивність працівників, поліпшити загальний управлінський потенціал організації, збільшити мотивацію і лояльність персоналу, виявити очікування співробітників, визначити потребу в розвитку навичок та навчанні, розробити програми професійного та особистісного розвитку, збільшити відповідальність працівників за виконання своїх обов'язків, оцінити ефективність існуючих програм управління персоналом і створити прозору систему оцінки. Таким чином, система оцінки персоналу — це набір методів та інструментів для оцінки відповідності співробітників своїм посадам, що є важливою частиною управління людськими ресурсами та сприяє вдосконаленню управлінської діяльності компанії [22].

Теорія та практика оцінки персоналу в Україні продовжують розвиватися, незважаючи на наявність численних методів оцінювання та досліджень у цій сфері. Система оцінки топ-менеджерів в Україні має ряд недоліків, зокрема незавершеність, використання еkleктичних методів без між ними зв'язку, відсутність систематизації та регулярності в застосуванні оцінних процедур. Оцінювання топ-менеджерів в Україні часто зводиться до спрощених процедур, без надання конструктивного зворотного зв'язку між оцінювачем та об'єктом оцінки. У розвинених країнах накопичено значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки топ-менеджерів, що допомагають підвищити ефективність їх діяльності.

Аналіз практики оцінювання в західних країнах показує, що основними тенденціями є: широке застосування сучасних методів оцінки для топ-менеджерів всіх рівнів; надання топ-менеджерам доступу до результатів оцінювання; активна участь топ-менеджерів у процесі оцінки через самоаналіз і розробку планів

поліпшення; розширення кола оцінювачів, включаючи не тільки безпосередніх керівників, але й вищих керівників, колег, підлеглих та споживачів результатів їх діяльності [24].

Для кожної компанії вкрай важливо вивчати результати своєї діяльності, аналізувати їх та фактори, що на них впливають. Зрештою, ці дані можуть бути використані для визначення стратегій фінансової та виробничої політики. З цієї причини пропонується, щоб ключовими показниками діяльності підприємств були: обсяг реалізованої продукції, дохід від реалізації продукції, собівартість продукції, чистий прибуток та рентабельність.

Ці показники тісно пов'язані між собою і залежать один від одного. Обсяг реалізованої продукції визначає, скільки виручки отримує компанія. Однак на основі інформації про обсяг виручки складно робити висновки. Лише після визначення собівартості реалізованої продукції стає зрозуміло, яким буде чистий прибуток. На основі даних про прибуток і обсяг продажів можна розрахувати показники рентабельності. Це показує, скільки чистого прибутку приносить одна гривня продажів, тобто наскільки прибутковим є даний вид діяльності [25].

Розглянемо взаємозв'язок між впровадженням ефективної системи оцінки топ-менеджерів та потенціалом ТОВ «МС-Зв'язок» щодо підвищення ефективності своєї діяльності. В даний час компанія оцінює своїх топ-менеджерів за допомогою методу 360-градусної оцінки, за винятком методу, який використовується при прийомі на роботу нових співробітників. Оцінка проводиться для всіх керівників підрозділів та ключових спеціалістів; оцінка 360 градусів базується на визначених внутрішніх компетенціях, тобто загальних та управлінських компетенціях, які визначені в корпоративних положеннях компанії.

В рамках методу оцінки 360 градусів фахівці оцінюються безпосередніми керівниками, колегами та підлеглими, а також проводять самооцінку вищезазначених компетенцій за п'ятибальною шкалою. Періодичність оцінювання - один раз до кінця року.

У компанії використовується каскадна система цілей. Це означає, що спочатку встановлюються річні цілі для компанії в цілому, потім деталізуються і

каскадуються до топ-менеджменту, який, у свою чергу, встановлює деталізовані цілі для менеджерів середньої ланки та інших, тому ключовим методом в системі оцінки є оцінка за цілями. Перед початком нового року кожен менеджер встановлює SMART-цілі для свого особистого кабінету. Наприкінці року разом з менеджером оцінюють, чи всі цілі були повністю досягнуті. Результати впливають на розмір річної премії [26, с.214].

Запропонована методика оцінювання передбачає використання спеціальних таблиць – «матриць КРІ». Ці матриці забезпечують оцінку результатів відповідно до професійних обов'язків працівників. Як приклад, у таблиці 3.13 наведено оцінювання виконання КРІ менеджера відділу продажів підприємства. У матриці подано перелік цілей, на які може впливати менеджер із продажів, а також завдання, які необхідно виконати протягом визначеного періоду для досягнення цих цілей. Завдання розподілені за пріоритетністю із зазначенням їхньої вагомості [27]. Крім того, вказано одиниці виміру показників, планові значення та фактичні результати.

Таблиця 3.13 - Оцінювання виконання КРІ менеджера відділу продажів в «Матриці КРІ»

Ціль	КРІ	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану продажів товару	Відсоток виконання плану за виручкою за продукцію	35	%	100	96	96	35,3
Скоротити оборотність дебіторської заборгованості за товаром	Коефіцієнт оборотності товару	25	дні	26	32	128,8	22,1
Скоротити дебіторську заборгованість за товаром	Сума дебіторської заборгованості на кінець періоду за товаром	25	грн	350000	430000	130	22,1
Підвищити задовільність клієнтів	Відсоток задовільності клієнтів	15	%	100	98	98	8,8
Підсумок: 88,3%							

На основі цих даних здійснюється розрахунок індексу ефективності та

аналізуються відповідні тенденції. У таблиці 3.14 представлено подібну матрицю для іншого працівника компанії, а саме менеджера із закупівель для виробничих потреб. Основним пріоритетом цього працівника є своєчасне виконання замовлень на закупівлю, необхідних для виробничого процесу. Другим пріоритетом є контроль співвідношення між вхідними та ринковими цінами на сировину та матеріали. Третя мета — оптимізація рівня запасів сировини та матеріалів. Четвертим критерієм оцінювання є рівень задоволеності внутрішніх споживачів. Оцінювання топ-менеджерами здійснюється через аналіз співвідношення планових і фактичних показників. Отримані результати узагальнюються в підсумковому показнику (загальній оцінці).

Таблиця 3.14 - Оцінювання виконання КРІ менеджера відділу закупівель в «Матриці КРІ»

Ціль	КРІ	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану виробничих закупівель	Відсоток виконання заявок на закупівлю в строк	35	%	100	94	94	38,8
Економія витрат на закупівлю	Коефіцієнт співвідношення вхідних та ринкових цін на сировину та матеріали	30	-	0,850	0,818	98,2	29,1
Оптимізація обсягів закупівель та економія складського простору	Сума залишків сировини та матеріалів	15	грн	95000	105000	110	14,6
Підвищити задоволеність внутрішніх клієнтів	Відсоток задовільності внутрішніх клієнтів	15	%	100	99	99	14,6
Підсумок: 97,1%							

Подібні матриці створюються також для інших фахівців, технічного персоналу та робітників. Другим компонентом оцінювання є зворотний зв'язок, тобто «зовнішня» оцінка працівника з позиції «члена команди». Як приклад, у таблиці 3.15 (Додаток Д) представлено підготовку такої оцінки. У колонці «Всього», аналогічно до попереднього прикладу, наведено результати оцінювання працівників відділу закупівель. Розрахунки виконані за тим самим принципом.

Запропоновані критерії враховують роль і залученість працівника, зосереджуючись на ефективності взаємодії, комунікації, залученості до робочого процесу та відданості своїй справі.

За результатами оцінювання визначається середнє арифметичне значення підсумкової оцінки.

Отримане значення інтегрального показника потребує детального аналізу. Насамперед, цей показник може використовуватися як оцінювальний бал, як зазначалося раніше. Наприклад, якщо необхідно вибрати одного працівника з усього відділу для підвищення на посаді, перевагу слід надати працівнику з найвищим інтегральним показником. У разі, якщо оцінювання здійснюється за формульним підходом, доцільно розробити шкалу, яка дозволить інтерпретувати результати оцінки і відповіді на ключові запитання.

Приклади таких шкал, розроблених авторами, наведено в таблиця 3.16 [28].

Таблиця 3.16 - Шкала реагування на результати оцінювання персоналу

Інтегрований показник	Реагування
95-100%	Працівники з такою загальною оцінкою повинні бути <u>винагороджені</u> . Такий показник свідчить про те, що працівник легко справляється зі своїми обов'язками. Оскільки оцінювання пропонується проводити раз на квартал, пропонується виплачувати таким працівникам премію в розмірі 100% від їхньої місячної заробітної плати щокварталу. Водночас пропонується переглядати КРІ та підвищувати КРІ на наступний квартал, щоб працівники не втрачали мотивацію та зацікавленість. Якщо є можливість просувати працівників по службі, це слід зробити.
80-94%	Її працівники досягають хороших результатів. Щоб мотивувати їх, можна запропонувати щоквартальний бонус у розмірі 30% від їхньої місячної зарплати. Водночас керівники повинні визначити зони зростання своїх підлеглих і розробити план усунення їхніх недоліків.
60-79%	Керівники повинні ретельно аналізувати результати роботи всіх співробітників. Необхідно визначити сфери для розвитку. Вони повинні взаємодіяти з працівниками, з'ясувати причини їхньої недостатньої мотивації та запитувати думку працівників щодо їхньої оцінки. Потім керівник повинен розробити план розвитку і навчання разом зі своїми підлеглими і вибрати наставника з числа інших співробітників, який буде допомагати співробітнику, що підлягає оцінці. КРІ переглядаються, і керівник також повинен визначити області для розвитку і навчання, а співробітника слід запитати його думку про оцінку.
менше 60%	Звільнення працівника є проблемою. Встановлюється випробувальний термін і працівникам надається можливість покращити та підвищити свої інтегральні показники.

Запропонована система може бути використана для визначення бонусів та заохочень. Пропонована періодичність - раз на квартал. Таким чином, керівник ТОВ «МС-Зв'язок» зможе відстежувати та аналізувати динаміку оцінок своїх підлеглих.

Одним з недоліків існуючої системи оцінки є те, що вона не охоплює всі категорії працівників. Як згадувалося раніше, важливо, щоб ключові виробничі працівники також оцінювалися. Запропонована нами система може бути застосована і до робітників. У цьому випадку «матриця» зворотного зв'язку залишається незмінною. Зрештою, важливо, щоб працівники відчували свою причетність до компанії, свою важливість і те, що вони є частиною команди; матриця КРІ вимагає розробки інших показників в оцінці працівників компанії. Прикладами можуть бути продуктивність праці, кількість і відсоток бракованої продукції, обсяги виробництва та економія енергії.

Якщо ефективну систему оцінки персоналу можна впровадити, додавши до існуючої системи оцінки персоналу регулярну (щоквартальну) систему оцінки на основі методології КРІ, то основні результати діяльності компанії зростуть, як показано в прикладі, що призведе до збільшення доходів від продажів.

Ефективність даної методики доведена досвідом її використання в ряді зарубіжних компаній. Згідно з даними, застосування цієї методології зазвичай має такий вплив на ключові показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок»: збільшення виручки приблизно на 10%, скорочення витрат на 10%, підвищення продуктивності праці на 17% і скорочення тривалості операційного циклу на 15%.

Висновки до розділу 3

З метою формування ефективної системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ запропоновано:

Розроблено комплекс ключових показників для оцінки ефективності

діяльності організації, інтегрований із системою HR-мотивації. Представлено структуру системної мотивації менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок», що включає три основні компоненти: а) систему особистої та командної відповідальності; б) систему матеріальної мотивації; в) систему нематеріальної мотивації. Підкреслюється важливість мотивації в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона виступає як суб'єкт, об'єкт і функція управління в цій системі. Визначено завдання для вдосконалення системної мотивації та представлено п'ятиетапну схему розвитку організаційної мотивації менеджерів на підприємствах. Зокрема: розробка методики визначення конкурентної вартості заробітної плати менеджерів, оцінка ефективності механізму мотивації та надання рекомендацій щодо його застосування.

У дослідженні запропоновано підхід до розробки ключових показників ефективності для ТОВ «МС-Зв'язок» із подальшою їх інтеграцією в систему мотивації топ-менеджерів. Цей підхід включає шість основних етапів: визначення посад, для яких необхідно створити набір показників; складання розширеного переліку ключових показників ефективності; вибір обмеженої кількості показників для кожної посади; встановлення відносної значущості обраних показників; визначення формату їх вимірювання; а також уточнення конкретних посад топ-менеджерів, на які поширюватиметься система.

Обраний підхід було реалізовано для топ-менеджерів в ТОВ «МС-Зв'язок» та розроблено шкалу для розрахунку змінної частини винагороди.

Запропоновано удосконалення HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі КРІ. Використання системи ключових показників ефективності (КРІ) довело, що дозволяє створити систему мотивації топ-менеджерів в ТОВ «МС-Зв'язок» та досягти стратегічних цілей. У контексті ТОВ «МС-Зв'язок» було розроблено відповідний проект для впровадження системи мотивації топ-менеджерів на основі КРІ. Для впровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ був розроблений відповідний проект. Проведено SMART-аналіз цілей проекту, побудовано матрицю зацікавлених сторін, визначено етапи та процеси проекту, після впровадження системи мотивації на основі КРІ очікується

збільшення кількості клієнтів, а термін окупності проекту - 2 місяці, індекс прибутковості проекту (PI) був розрахований на рівні 3,3%.

Впровадження ефективної системи оцінювання топ-менеджерів і її вплив на результати діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» є важливим аспектом управління підприємством. Для будь-якої компанії критично вивчати результати своєї діяльності, аналізувати їх та враховувати чинники, що впливають на ці результати. Отримані дані можуть слугувати основою для формування стратегій фінансової та виробничої політики. Ключовими показниками ефективності управління підприємством є обсяги реалізації продукції, дохід від її реалізації, собівартість, чистий прибуток і рентабельність. На прикладі ТОВ «МС-Зв'язок» показано застосування вдосконаленої системи оцінювання топ-менеджерів, яка доповнює існуючу 360-градусну систему оцінки методами аналізу КРІ. Оцінено вплив цієї вдосконаленої системи на показники виручки від реалізації продукції підприємства.

Результати дослідження показують, що впроваджена система оцінки топ-менеджерів позитивно впливає на ключові показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок», зокрема, за результатами економіко-математичного моделювання виручка зростає на 18%.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні засади HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI. Досліджено сутнісну характеристику системи HR-мотивації ТОП-менеджерів; обґрунтовано особливості застосування KPI в системі мотивації організації; визначено сучасні аспекти системи HR-мотивації ТОП-менеджерів організації на основі KPI.

Мотивація - процес, що впливає на поведінку людей і є засобом узгодження цілей організації та працівників - посідає ключове місце в сучасній теорії та практиці управління людськими ресурсами. Мотивація працівників є фактором формування стійких конкурентних переваг організації. Сьогодні неможливо ефективно управляти підприємством і забезпечувати високу конкурентоспроможність без дієвих мотиваційних механізмів управління трудовою поведінкою працівників. Лише за умови формування компенсаційного пакету зі справедливою заробітною платою та адекватною винагородою, належними умовами праці та атмосферою поваги і довіри, з урахуванням індивідуальних потреб працівників і топ-менеджменту, можна очікувати від працівників високої продуктивності праці та лояльності до підприємства.

Таким чином, ефективність компанії значною мірою залежить від того, наскільки топ-менеджмент зацікавлений у результативності праці. На основі досліджень зробимо висновок, що універсальної схеми мотивації топ-менеджменту не існує. Запропоновані мотиваційні підходи можуть слугувати лише основою для формування індивідуальних мотиваційних систем для керівників компаній. Крім того, підсумовуючи, слід зазначити, що використання успішних інструментів мотивації топ-менеджменту допомагає не тільки утримати в компанії ключових професіоналів, а й зорієнтувати їхню діяльність на успішне досягнення стратегічних цілей.

У розділі 2 цієї роботи розглянуто сучасний стан і тенденції системи HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок». Проаналізовано загальну характеристику

діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, здійснено аналіз мотивації в системі управління економічною ефективністю персоналу ТОВ «МС-Зв'язок», а також проведено оцінювання HR-мотивації ТОП-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок».

Аналіз господарської діяльності компанії показує, що чистий прибуток ТОВ «МС-Зв'язок» збільшився на 14,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 62,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці зросла в період з 2021 по 2023 рік. Середньооблікова чисельність працівників компанії коливалася протягом звітного періоду.

Витрати ТОВ «МС-Зв'язок» на сировину зросли на 22,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 50,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Основні засоби на кінець року зросли. Заробітна плата в компанії зросла на 16,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 84,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Власний капітал компанії залишився незмінним у 2021-2023 роках, борг ТОВ «МС-Зв'язок» за звітний період збільшився. Продуктивність праці у 2021-2023 роках зростала. Це відбулося завдяки тому, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидше, ніж кількість працівників. Амортизація зросла з 908,0 тис. грн у 2021 році до 1 895,0 тис. грн у 2023 році. Інші операційні витрати зросли на 16,4% у 2022 році та на 28,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Заробітна плата постійних працівників ТзОВ «МС-Зв'язок» зросла в період з 2021 по 2023 рік, причому основна заробітна плата зросла на 35,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 99,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Фонд додаткової заробітної плати зазнав аналогічних змін. Через війну в Україні було призупинено виплату надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів, а матеріальна допомога у 2022 році була на 42,6% меншою, ніж у 2021 році.

При побудові систем мотивації на підприємствах основою таких систем є бажання працювати. Для багатьох людей основним фактором мотивації праці є матеріальний, як засіб для існування. Слід зазначити, що мотивація праці повинна бути розподілена між окремими групами працівників. Це вимагає встановлення різних систем винагороди для різних груп працівників та способів стимулювання

ефективності та якості роботи. Працівники, які займають керівні посади в компаніях, зазвичай надають більшого значення важливості роботи, яку вони виконують, і задоволенню, яке вони отримують від своєї трудової діяльності (близько 40%). Інші групи працівників вважають заробіток на життя найважливішою мотивацією для роботи. Існує тенденція, що чим нижчий статус працівника, тим нижчі вимоги до роботи як джерела задоволення від неї.

Так, близько 45% менеджерів будівельного сектору назвали матеріальну винагороду основним фактором мотивації, тоді як 30% - задоволеність роботою. Сімдесят відсотків міських кваліфікованих працівників назвали матеріальну винагороду основним фактором мотивації, тоді як 10 відсотків - задоволеність роботою. Для некваліфікованих працівників у містах 60% вважають матеріальну винагороду і 5% вважають задоволеність роботою найважливішим фактором, порівняно з 65% і 5% відповідно у сільській місцевості. Цю тенденцію відмінностей у мотивації праці між групами працівників можна легко пояснити. Це пов'язано з тим, що менеджери середньої ланки, як правило, фінансово забезпечені і не вважають свої базові потреби задоволеними. З іншого боку, працівники нижчої ланки розглядають зарплату і роботу як засоби до існування. Це і є причиною різниці між ними.

Для того, щоб розробити ефективну систему мотивації топ-менеджерів на основі ключових показників ефективності, в цій роботі пропонується розробити набір ключових показників для оцінки ефективності діяльності організації, інтегрованих з системою мотивації персоналу. Також пропонується підвищити ефективність використання ефективної системи оцінки топ-менеджерів ТОВ «МС-Зв'язок» та посилити її вплив на результати діяльності ТОВ «МС-Зв'язок».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Степанюк Н.С., Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 2 С. 130
URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_2/130.pdf (дата звернення:12.11.2024).
2. Чайка Г.С. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 469 с.
3. Устенко А.О. Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до мотивації управлінської праці. URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2014_6\(3\)__50](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2014_6(3)__50) (дата звернення:12.11.2024).
4. Литвишко Л.О., Компанець К.А. Система мотивації праці управлінського персоналу. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів та управління: нові можливості, проблеми, перспективи* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. 10 листопада 2021 р. К. : КУБГ, 2021. 403 с.
5. Герасимяк Н.В. Теоретичні засади мотивації адміністративноуправлінського персоналу підприємства. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2013. Випуск 10 (38). С. 33-40.
6. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2 (23). С. 5-28.
7. Самойленко А.А. Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення:12.11.2024).
8. Моторнюк У.І., Стельмах І.В. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2(6)

С. 82-90.

9. Білявська Ю.В. Дослідження категорійного менеджменту в системі ринку DIY. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2021. Т. 25, Вип. 1(80) URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_1/18.pdf (дата звернення:12.11.2024)..

10. КРІ категорійного менеджера: швидкий пошук "прогалин" у роботі персоналу. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/category-manager-kpis-how-to-find-the-staff-performance-gaps-quickly-11> (дата звернення:12.11.2024)..

11. ТОП-6 КРІ для категорійного менеджера та дашборди для трекінгу // Сервіс наочної продуктової аналітики. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/top-6-kpi-dlya-kategorijnogo-menedzhera/> (дата звернення:12.11.2024).

12. Романенко О.В., Мельник О.Р. Мотивація та оцінка ефективності роботи категорійного менеджера. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2536> (дата звернення:12.11.2024).

13. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку»*. м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.

14. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 510–513.

15. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

16. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 1. С.364-370.

17. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

18. Кучинський В. А. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45-51.

19. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КІІ ім. І. Сікорського*. 2017. URL:<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата звернення:12.11.2024).

20. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення:12.11.2024).

21. Посилкіна О.В.1 , Грінь І.А.2 , Ткачук Б.В. Розробка і реалізація проєкту удосконалення мотивації персоналу у закладі охорони здоров'я на основі КРІ. URL:<https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/30655/1/57-67.pdf> (дата звернення:12.11.2024).

22. Калінін А.М. Сучасні методи оцінки банківського персоналу. *Економічні науки*. 2014. №25. URL:<http://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf> (дата звернення:12.11.2024).

23. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.

24. Григор'єва О.В., Грибова А.М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=efek_2018_12_54 (дата звернення:12.11.2024).

25. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення:12.11.2024).

26. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці.

Modern Economics. 2021. № 27. С. 214-219.

27. J. Warren. Key performance indicators (KPI) – definition and action. Integrating KPIs into your company`s strategy. AT INTERNET: Online Intelligence Solution. URL:https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf (дата звернення:12.11.2024).

28. Мірило успіху: навіщо потрібні KPI та як їх розрахувати. Happy Monday. URL:<https://happy monday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (дата звернення:12.11.2024).