

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н. проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Удосконалення системи ключових показників ефективності як
інструменту мотивації персоналу промислового підприємства»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-21

ФЕДОРУК Арсеній Олегович

(підпис)

Керівник: доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н. ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. ШЕВЧУК Олена Анатоліївна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань

Студент

(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри**

**д.е.н. проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.**

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ ФЕДОРУКУ Арсенію Олеговичу

- 1. Тема роботи: «Удосконалення системи ключових показників ефективності як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства»,**
керівник роботи: к.е.н. **ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна**
затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р., № 2003-с
- 2. Термін подання студентом роботи «08» червня 2026 р.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методичні матеріали, електронні наукові ресурси, статті з питань управління персоналом, мотивації праці та застосування ключових показників ефективності (КРІ); законодавчі та нормативно-правові акти України; статистична, управлінська та фінансова звітність підприємства ТОВ «МОНОЛІТ-МВ», зокрема форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2023-2025 рр., форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»; внутрішня документація підприємства; результати власних досліджень автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та роль ключових показників ефективності (КРІ) в системі управління підприємством;
- дослідити значення КРІ у формуванні системи мотивації та оцінювання результативності праці персоналу;
- проаналізувати сучасні підходи до побудови КРІ-орієнтованих систем мотивації персоналу;
- визначити особливості формування КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу підприємств харчової промисловості;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» та проаналізувати його конкурентні позиції на ринку;
- дослідити існуючу систему стимулювання персоналу та оцінювання результативності праці на підприємстві;
- оцінити вплив людського фактора на рівень виробничого браку та операційні втрати підприємства;
- виявити основні проблеми й недоліки системи мотивації та оцінювання персоналу, що впливають на ефективність діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити систему КРІ та грейдингу персоналу підприємства як інструментів оцінювання результативності праці та рівня кваліфікації працівників;
- обґрунтувати механізм впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу на підприємстві, запропонувати практичні рекомендації та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Концептуальна схема управління підприємством на основі КРІ
2. Вплив людського фактору на якість продукції та операційні результати підприємств харчової промисловості
3. Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» у 2023–2025 рр.
4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»
5. Аналіз показників результативності праці персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»
6. Дерево причинно-наслідкових зв'язків проблем системи мотивації та оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»
7. Модель КРІ-орієнтованої системи оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»
8. Алгоритм впровадження КРІ-орієнтованої системи для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»
9. Прогноз економічної ефективності впровадження КРІ-системи на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми і плану дипломної роботи	20.10.2025 – 31.10.2025	Виконано
2	Опрацювання наукової, навчально-методичної літератури, нормативно-правових джерел та статистичних матеріалів за темою дослідження	01.11.2025– 30.11.2025	Виконано
3	Дослідження теоретичних засад використання КРІ в системі мотивації персоналу	01.12.2025– 31.12.2025	Виконано
4	Збір та систематизація інформації щодо діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ», аналіз організаційно-економічних показників і конкурентних позицій підприємства	01.01.2026 – 31.01.2026	Виконано
5	Аналіз системи стимулювання, оцінювання результативності праці та впливу людського фактору на рівень браку й операційні витрати підприємства	01.02.2026 – 28.02.2026	Виконано
6	Розробка пропозицій щодо формування системи КРІ та грейдингу персоналу підприємства	01.03.2026 – 31.03.2026	Виконано
7	Обґрунтування механізму впровадження КРІ-мотивації, оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів	01.04.2026 – 30.04.2026	Виконано
8	Економічне обґрунтування впровадження КРІ-системи на підприємстві	01.05.2026 – 25.05.2026	Виконано
9	Оформлення роботи відповідно до вимог та подання роботи на перевірку	26.05.2026 – 30.05.2026	Виконано

Студент:

(підпис)

Арсеній ФЕДОРУК

Керівник роботи:

(підпис)

Анна ОМЕЛЬЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Удосконалення системи ключових показників ефективності як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства» містить 90 сторінок, 25 таблиць, 11 рисунків, 12 формул. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи ключових показників ефективності як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства з метою підвищення результативності праці та ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації та оцінювання результативності праці персоналу промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування й удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства.

У процесі написання дипломної роботи було використано такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, економіко-статистичний метод, графічний метод, метод економічного обґрунтування, метод системного аналізу та метод економічного прогнозування.

Результати роботи. У дипломній роботі проведено аналіз системи мотивації та оцінювання результативності праці персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ», досліджено вплив людського фактору на рівень браку продукції та операційні втрати підприємства, а також розроблено KPI-орієнтовану систему оцінювання персоналу та систему грейдингу.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» та іншими підприємствами харчової промисловості для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення результативності праці та зниження виробничих втрат. Практичні рекомендації щодо впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання, грейдингу персоналу та удосконалення мотиваційного механізму можуть бути застосовані для підвищення прозорості оцінювання працівників, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, зменшення рівня браку продукції, скорочення операційних втрат і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: KPI, система мотивації персоналу, оцінювання результативності праці, стимулювання працівників, грейдинг персоналу, продуктивність праці, KPI-орієнтована мотивація, ефективність діяльності підприємства, операційні втрати, людський фактор, система оцінювання персоналу, людський фактор.

ABSTRACT

The thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Enhancing the Key Performance Indicators System as a Tool for Staff Motivation at an Industrial Enterprise" contains 90 pages, 25 tables, 11 figures, 12 formulas. The list of references includes 38 items.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the system of key performance indicators as a tool for motivating personnel of an industrial enterprise in order to increase labor productivity and the efficiency of the enterprise's activities.

The object of the study is the system of motivation and assessment of labor productivity of personnel of an industrial enterprise.

The subject of the study is the theoretical and applied aspects of the formation and improvement of the system of key performance indicators (KPI) as a tool for motivating personnel of an industrial enterprise.

In the process of writing the thesis, the following research methods were used: the method of analysis and synthesis, the comparative method, the economic and statistical method, the graphical method, the method of economic justification, the method of system analysis and the method of economic forecasting.

Results of the work. The thesis analyzed the motivation system and performance evaluation of the personnel of LLC MONOLIT-MV, studied the influence of the human factor on the level of product defects and operational losses of the enterprise, and also developed a KPI-oriented personnel evaluation system and a grading system.

Recommendations for the use of the results of the work. The results of the thesis can be used by LLC MONOLIT-MV and other food industry enterprises to improve the personnel management system, increase labor productivity and reduce production losses. Practical recommendations for implementing a KPI-oriented evaluation system, personnel grading, and improving the motivational mechanism can be used to increase the transparency of employee evaluation, strengthen the connection between work results and remuneration, reduce the level of product defects, reduce operational losses, and increase the efficiency of the enterprise.

Keywords: KPI, personnel motivation system, performance evaluation, employee incentives, personnel grading, labor productivity, KPI-oriented motivation, enterprise efficiency, operational losses, human factor, personnel evaluation system, human factor.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

BSC (Balanced Scorecard) – система збалансованих показників

MBO (Management by Objectives) – управління за цілями

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках

GMP (Good Manufacturing Practice) – належна виробнича практика

HR (Human Resources) – управління персоналом

ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів

NPM (Net Profit Margin) – чиста рентабельність продажів

SMART – принцип формування цілей та показників (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КРІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	13
1.1. Сутність та роль ключових показників ефективності (КРІ) в системі управління підприємством.....	13
1.2 Особливості формування КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу підприємств харчової промисловості.....	25
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МОНОЛІТ-МВ».....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його конкурентних позицій.....	36
2.2 Аналіз існуючої системи стимулювання та оцінювання результативності праці.....	45
2.3 Оцінювання впливу людського фактора на рівень браку та операційні втрати підприємства	51
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» НА ОСНОВІ КРІ	61
3.1 Формування системи КРІ та грейдингу як інструментів оцінювання персоналу підприємства	61
3.2 Обґрунтування механізму впровадження КРІ-мотивації та оцінювання економічної ефективності	74
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

В умовах зростання конкуренції та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств особливого значення набуває підвищення результативності праці персоналу як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності. Сучасні підприємства потребують впровадження ефективних інструментів управління, які дозволяють не лише оцінювати результати діяльності працівників, а й формувати дієві механізми їх мотивації.

Одним із таких інструментів є система ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та індивідуальними результатами працівників. Водночас на багатьох вітчизняних підприємствах системи мотивації персоналу залишаються недостатньо ефективними через відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці.

Особливо важливим це питання є для промислових підприємств, де значну роль відіграє людський фактор у забезпеченні якості продукції та ефективності виробничих процесів. У цьому контексті вдосконалення системи ключових показників ефективності як інструменту мотивації персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи ключових показників ефективності як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства з метою підвищення результативності праці та ефективності діяльності підприємства.

Для реалізації поставленої мети у роботі сформовано та вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та роль ключових показників ефективності (KPI) в системі управління підприємством;
- досліджено значення KPI у формуванні системи мотивації та оцінювання результативності праці персоналу;

- проаналізовано сучасні підходи до побудови KPI-орієнтованих систем мотивації персоналу;
- визначено особливості формування KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу підприємств харчової промисловості;
- здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» та проаналізовано його конкурентні позиції на ринку;
- досліджено існуючу систему стимулювання персоналу та оцінювання результативності праці на підприємстві;
- оцінено вплив людського фактора на рівень виробничого браку та операційні втрати підприємства;
- виявлено основні проблеми й недоліки системи мотивації та оцінювання персоналу, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- розроблено систему KPI та грейдингу персоналу підприємства як інструментів оцінювання результативності праці та рівня кваліфікації працівників;
- обґрунтовано механізм упровадження KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи стимулювання та оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»;
- оцінено економічну ефективність упровадження запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації та оцінювання результативності праці персоналу промислового підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування й удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «МОНОЛІТ-МВ», діяльність якого пов'язана з виробництвом продукції харчової промисловості.

Методи дослідження. Підґрунтям для проведення дослідження стали офіційні статистичні джерела, фінансова документація підприємства, наукові публікації та аналітичні матеріали з досліджуваної проблематики. В процесі дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *аналіз та синтез* – для дослідження теоретичних аспектів управління персоналом, систем мотивації та оцінювання результативності праці; *порівняльний аналіз* – для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці та оцінювання змін основних економічних показників; *економіко-статистичні методи* – для обробки фінансово-економічних показників, визначення рівня браку, продуктивності праці, операційних втрат та оцінювання впливу людського фактору на результати діяльності підприємства; *графічні методи* – для наочного подання результатів аналізу у вигляді таблиць, схем та діаграм; *метод економічного обґрунтування* – для розрахунку прогностного економічного ефекту від впровадження КРІ-системи та оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні комплексу заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» на основі впровадження КРІ, що дозволить підвищити продуктивність праці, знизити рівень браку продукції та оптимізувати операційні витрати підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління персоналом та покращення загальних результатів діяльності.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КРІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та роль ключових показників ефективності (КРІ) в системі управління підприємством

Ефективне управління результативністю діяльності є ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах розвитку підприємств. Одним із найважливіших інструментів такого управління є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, КРІ). Вона дозволяє оцінювати рівень досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. У сучасній системі управління підприємством КРІ є одним із найбільш поширених інструментів оцінювання результативності діяльності. Різні автори по-різному трактують сутність КРІ, акцентуючи увагу на різних аспектах (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності ключових показників ефективності (КРІ)

Автор	Визначення КРІ
Д. Парменер	КРІ – це показники, що зосереджують увагу на ключових аспектах діяльності, які мають вирішальний вплив на успіх організації [1, с. 12]
Р. Каплан, Д. Нортон	КРІ – це індикатори, які відображають ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства у межах системи Balanced Scorecard [2, с. 45]
М. Армстронг	КРІ – це вимірювані показники, що використовуються для оцінювання ефективності діяльності організації та її працівників [3, с. 89]
П. Друкер	Ефективність управління повинна оцінюватися через досягнення поставлених цілей, що згодом стало основою для формування КРІ [4, с. 121]
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	КРІ – це система показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства та його структурних підрозділів [5, с. 56]
Н. Ольве, Я. Рой, М. Веттер	КРІ – це індикатори, що забезпечують вимірювання та контроль реалізації стратегії підприємства [6, с. 73]
Д. Нілі	КРІ – це кількісні показники, що відображають результативність процесів і дозволяють оцінити рівень досягнення цілей організації [7, с. 27]

Систематизовано автором на основі [1-7]

Узагальнюючи результати компаративного аналізу підходів до визначення поняття КРІ, представлених у табл. 1.1, можна зробити висновок що більшість науковців розглядають КРІ як систему кількісних показників, спрямованих на

оцінювання результативності діяльності підприємства та рівня досягнення стратегічних цілей. Разом з тим у науковій літературі простежуються відмінності в підходах до трактування KPI, що зумовлено акцентуванням уваги дослідників на різних аспектах цього поняття. Так, Д. Парментер [1] та Д. Нілі [7] зосереджують увагу на вимірюванні результативності процесів, Р. Каплан і Д. Нортон [13] пов'язують KPI із реалізацією стратегічних цілей у межах системи Balanced Scorecard, а М. Армстронг [3] підкреслює значення KPI для оцінювання ефективності діяльності працівників та організації загалом.

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє дійти висновку, що трактування М. Армстронга найбільшою мірою відповідає цілям даного дослідження та відображає ключові характеристики KPI. Зазначений підхід поєднує оцінювання результативності працівників із загальною ефективністю діяльності підприємства та розглядає ключові показники ефективності як важливий елемент системи управління. Особлива цінність цього підходу полягає в тому, що він дозволяє трактувати KPI не лише як інструмент контролю, а й як основу для формування системи мотивації, оцінювання персоналу та підвищення ефективності управлінських процесів.

Водночас аналіз наукової літератури та сучасних практик управління персоналом свідчить про доцільність уточнення змісту цього поняття з урахуванням сучасних вимог до оцінювання трудової діяльності. У зв'язку з цим доцільно сформулювати власне трактування поняття KPI, яке враховуватиме специфіку сучасного управління персоналом та потребу в оперативному контролі результативності праці. На відміну від існуючих визначень, запропоноване трактування акцентує увагу не лише на оцінюванні результатів діяльності, а й на забезпеченні операційної гнучкості підприємства, підвищенні прозорості управління та формуванні об'єктивної системи мотивації персоналу. *Ключові показники ефективності* пропонується розглядати як систему взаємопов'язаних кількісних та якісних індикаторів, які відображають ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, оперативного контролю результативності

праці та виступають інструментом підвищення ефективності діяльності й мотивації персоналу.

Поняття KPI має багатогранний характер. У більшості підходів KPI розглядаються як інструмент вимірювання результативності діяльності, який дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей підприємства. Значна частина дослідників підкреслює їх роль у стратегічному управлінні. Зокрема у забезпеченні зв'язку між стратегічними орієнтирами підприємства та операційною діяльністю. KPI дедалі частіше розглядаються як важливий елемент системи мотивації персоналу.

Етап 1: Зародження та перехід від контролю до цілепокладання (1950-ті роки).

Дослідження генезису наукових підходів до оцінювання результативності праці свідчить, що сучасна концепція KPI є логічним продовженням еволюції систем цільового управління. Фундаментом для її розвитку слугувала концепція управління за цілями (Management by Objectives) П. Друкера [4], яка переорієнтувала менеджмент з контролю процесів на оцінку результатів.

Етап 2: Інтеграція фінансового та нефінансового секторів (1990-ті роки).

Концепція управління за цілями П. Друкера часто зазнавала критики через надмірну орієнтацію виключно на фінансові показники, зокрема прибуток і рентабельність. З метою усунення цього недоліку Р. Каплан та Д. Нортон запропонували концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) [2], доповнивши фінансову складову трьома нефінансовими проекціями: клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Саме в межах концепції BSC ключові показники ефективності (KPI) набули сучасного змісту як система індикаторів, що дає змогу комплексно оцінювати результативність діяльності підприємства за кожною із зазначених проекцій.

Етап 3: Сучасна трансформація (2010–2026 роки).

В сучасних умовах KPI інтегруються у систему управління ефективністю (performance management), яка охоплює процеси планування, контролю та мотивації персоналу [3].

В умовах посилення конкуренції та необхідності підвищення ефективності діяльності підприємств особливого значення набуває поєднання системи мотивації персоналу з КРІ як інструментом управління результативністю праці. Використання КРІ дозволяє забезпечити чіткий зв'язок між результатами діяльності працівників та їх винагородою. Це є одним із базових принципів ефективної мотиваційної системи.

Однією з ключових функцій КРІ у системі мотивації є підвищення прозорості оцінювання результатів праці. Завдяки використанню кількісних показників працівники отримують чітке розуміння очікуваних результатів та критеріїв їх досягнення. Використання КРІ для оцінювання виконання завдань дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок працівників у результати діяльності підприємства [8].

Важливим аспектом використання КРІ у мотиваційній системі є формування прямого зв'язку «результат – винагорода». Цей підхід передбачає, що рівень матеріального або нематеріального стимулювання працівника безпосередньо залежить від досягнутих ним показників ефективності. Ефективність такого підходу підтверджується результатами міжнародних досліджень. Зокрема, за даними Gallup [9], залучені працівники демонструють значно вищі показники продуктивності, прибутковості та якості роботи, а також нижчий рівень плинності кадрів і виробничих дефектів.

В дослідженні «State of the Global Workplace» [10] зазначається, що низький рівень залученості персоналу призводить до суттєвих економічних втрат. Близько 10 трлн дол. США у світовій економіці через зниження продуктивності. За даними глобальних досліджень, лише близько 20–23% працівників у світі є повністю залученими до своєї роботи (див. рис. 1.1). КРІ виступають важливим інструментом стимулювання персоналу. Вони забезпечують регулярний зворотний зв'язок щодо результатів діяльності працівників. Наявність чітких показників дозволяє працівникам відслідковувати власний прогрес, що формує внутрішню мотивацію до підвищення ефективності. Дослідження показують, що чітко сформовані та досяжні КРІ підвищують рівень залученості працівників та їх зацікавленість у виконанні робочих завдань [9].

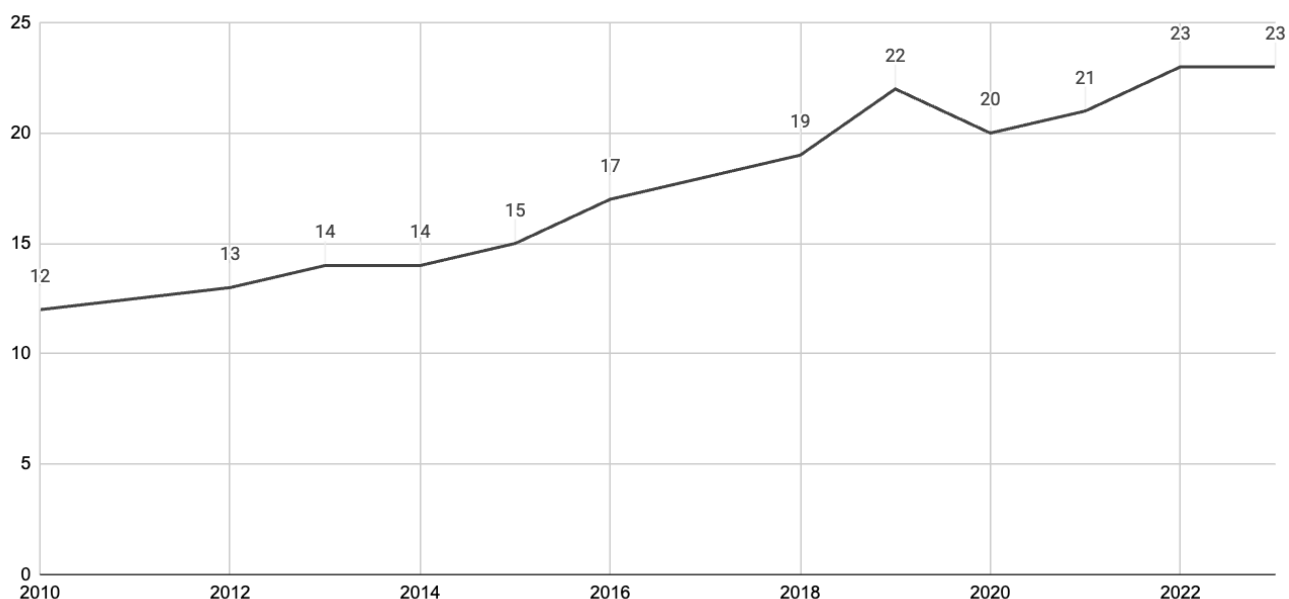


Рисунок 1.1 – Динаміка рівня залученості персоналу у світі

Побудовано автором за даними [11]

Впровадження КРІ сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Компанії, які активно використовують КРІ та систему управління ефективністю, можуть підвищити продуктивність праці на 10–30% за рахунок кращого узгодження цілей працівників із цілями організації. Це пояснюється тим, що КРІ дозволяють концентрувати увагу працівників на найбільш важливих напрямках діяльності та оптимізувати використання ресурсів. Ефективність використання КРІ як інструменту мотивації персоналу значною мірою залежить від якості їх розроблення, коректності встановлених показників та відповідності стратегічним цілям підприємства. Показники повинні бути чіткими, досяжними, релевантними та зрозумілими для працівників. Некоректне формування системи КРІ може призвести до негативних наслідків, зокрема зниження рівня мотивації персоналу, виникнення надмірного навантаження на працівників та переорієнтації діяльності виключно на досягнення кількісних показників без урахування якісних результатів праці.

Ключові показники ефективності відіграють важливу роль у системі управління підприємством. Вони забезпечують трансформацію стратегічних цілей

у конкретні вимірювані результати. В сучасному світі KPI виступають не лише інструментом оцінювання, а й важливим елементом управлінського механізму. Він дозволяє здійснювати планування, контроль, аналіз та коригування діяльності підприємства.

У науковій літературі KPI розглядаються як складова системи вимірювання результативності діяльності підприємства. Е. Нілі [12] зазначає, що система вимірювання ефективності повинна забезпечувати управлінців інформацією щодо рівня досягнення цілей та ефективності використання ресурсів. Ключовим аспектом є інтеграція KPI зі стратегією розвитку підприємства, що забезпечує їхню практичну значущість і спрямованість на досягнення довгострокових цілей. В межах концепції Balanced Scorecard Р. Каплан і Д. Нортон [2; 13] доводять, що ефективне управління неможливе без узгодження стратегічних цілей із системою показників. KPI у цьому випадку виступають інструментом реалізації стратегії, адже вони дозволяють деталізувати стратегічні орієнтири до рівня конкретних завдань для підрозділів і працівників.

В умовах цифрової трансформації управління підприємствами набуває поширення data-driven підхід, у межах якого рішення приймаються на основі об'єктивного аналізу даних. Згідно з дослідженнями McKinsey [14], компанії, які активно використовують застосовують аналітичні інструменти та показники ефективності, демонструють вищий рівень гнучкості, кращі фінансові показники та ефективніше використання ресурсного потенціалу. KPI тут виконують функцію індикаторів, які сигналізують про відхилення від запланованих результатів та дозволяють оперативно приймати управлінські рішення. Ефективність використання KPI підтверджується результатами міжнародних досліджень. Метааналіз Gallup Q12 [15], який охоплює понад 3,3 млн працівників у 90 країнах. Він показує, що високий рівень залученості персоналу, який формується, зокрема, через чіткі показники результативності, пов'язаний із зростанням продуктивності, прибутковості та якості продукції.

Використання KPI дозволяє встановлювати цільові значення показників, здійснювати регулярний моніторинг їх виконання та своєчасно реагувати на

відхилення. Саме тому KPI забезпечують можливість переходу від реактивного до проактивного управління. Так керівництво має змогу запобігати проблемам ще до їх виникнення. Систематизація ролі KPI у процесі контролю ефективності діяльності підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Роль KPI у системі контролю ефективності діяльності підприємства

Етап управління	Роль KPI	Приклад показників	Управлінський ефект
Планування	Встановлення цільових значень результативності	План виробництва, цільова продуктивність праці	Формування чітких орієнтирів діяльності
Моніторинг	Відстеження поточних результатів діяльності	Виконання плану (%), виробіток на одного працівника	Своєчасне виявлення відхилень
Аналіз	Виявлення причин відхилень від планових показників	Рівень браку, простої, втрати робочого часу	Визначення проблемних зон
Контроль	Оцінювання ефективності діяльності підрозділів і персоналу	KPI підрозділів, індивідуальні KPI	Підвищення відповідальності працівників
Регулювання	Прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень	Зниження витрат, оптимізація процесів	Підвищення ефективності діяльності
Мотивація	Зв'язок результатів діяльності з винагородою	Бонус за виконання KPI, премії	Стимулювання досягнення цілей

Складено автором на основі [3; 12; 14]

Як видно з таблиці 1.2, KPI забезпечують комплексну підтримку процесу управління ефективністю підприємства на всіх його етапах – від планування до мотивації персоналу. Використання KPI дозволяє забезпечити безперервний контроль результативності діяльності, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для промислових підприємств особливе значення має використання KPI для контролю виробничих процесів. До ключових показників належать рівень браку продукції, продуктивність праці, виконання виробничих планів, собівартість продукції та операційні витрати. Використання таких KPI дозволяє підвищити ефективність управління виробництвом, оптимізувати витрати. Ефективність KPI у системі управління залежить від коректності їх формування. Показники повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними та узгодженими зі стратегічними цілями

підприємства. У разі невідповідності KPI реальним умовам діяльності підприємства можливе зниження їх ефективності та виникнення негативного впливу на результати діяльності.

Система KPI інтегрує ключові елементи управління підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегією, операційною діяльністю та результатами (див. рис. 1.2). KPI виступають центральним елементом управлінського циклу.

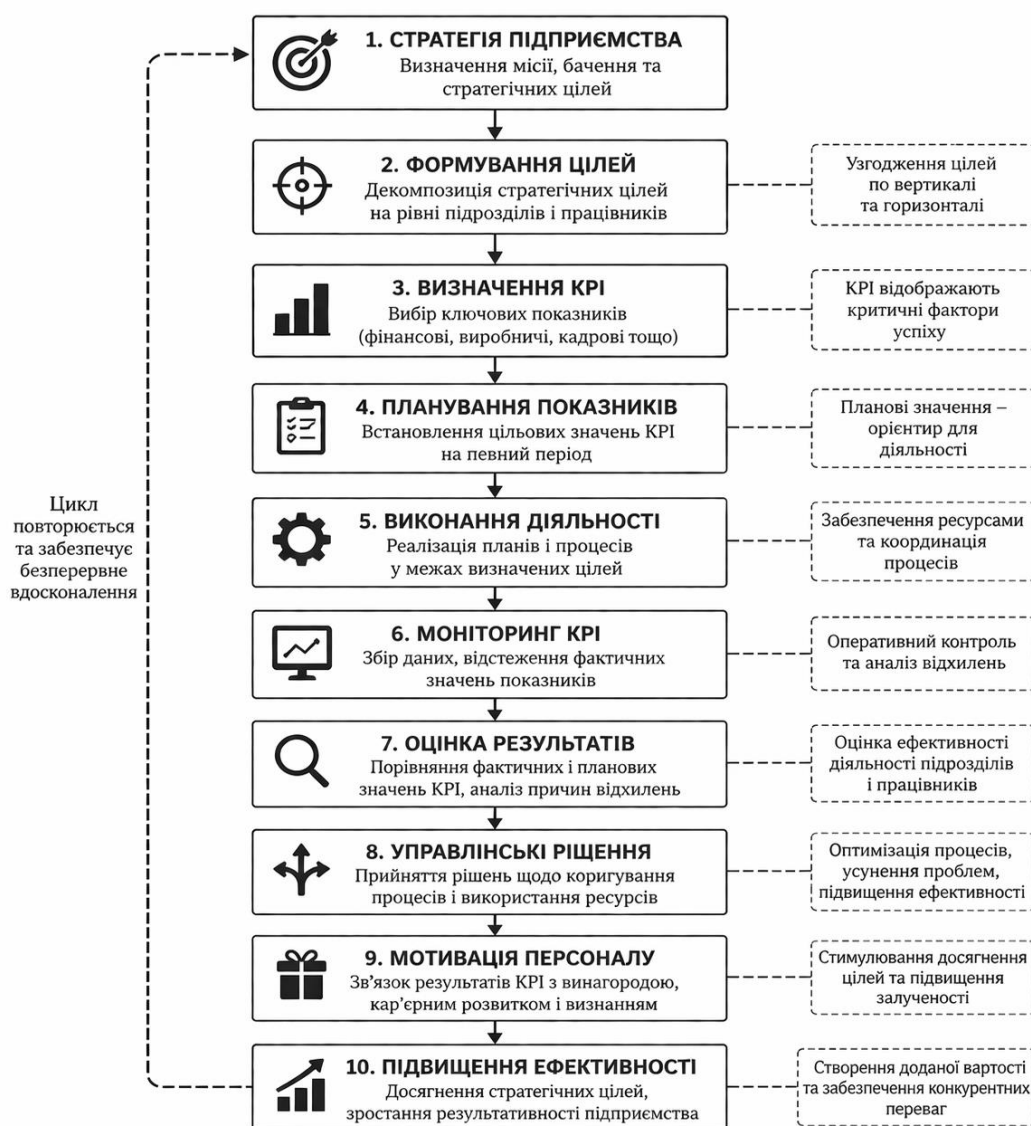


Рисунок 1.2 – Концептуальна схема управління підприємством на основі KPI

Розроблено автором на основі [1; 3; 12]

Як видно зі схеми, ключові показники ефективності є важливим елементом системи управління підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними цілями, операційними процесами та механізмами мотивації персоналу. Їх використання сприяє здійсненню безперервного моніторингу результативності діяльності, своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Важливою характеристикою запропонованої моделі є її циклічність, що передбачає постійний зворотний зв'язок між результатами оцінювання та управлінськими впливами. Завдяки цьому створюються передумови для безперервного вдосконалення бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

KPI в сучасному світі розглядаються не ізольовано, а як складова ширших управлінських концепцій, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства. Їх застосування набуло поширення як у межах класичних підходів до управління результативністю, зокрема системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), управління за цілями (Management by Objectives, MBO) та управління ефективністю (Performance Management), так і в сучасних концепціях, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Узагальнення таких підходів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Інтеграція KPI в сучасні управлінські концепції

Концепція	Сутність	Роль KPI	Управлінський ефект
1	2	3	4
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічного управління, що базується на 4 перспективах (фінанси, клієнти, процеси, розвиток)	KPI використовуються для вимірювання досягнення стратегічних цілей	Узгодження стратегії та операційної діяльності
Performance Management	Система управління результативністю діяльності організації та персоналу	KPI є основою оцінювання, контролю та зворотного зв'язку	Підвищення продуктивності та ефективності управління
Management by Objectives (MBO)	Управління на основі узгоджених цілей між керівництвом і працівниками	KPI визначають ступінь досягнення поставлених цілей	Формування орієнтації на результат та відповідальності

Концепція	Сутність	Роль КРІ	Управлінський ефект
1	2	3	4
Objectives and Key Results (OKR)	Система управління, що поєднує амбітні цілі (Objectives) та ключові результати (Key Results)	КРІ забезпечують контроль стабільності операційних процесів, а OKR спрямовані на досягнення стратегічних змін і розвитку	Підвищення гнучкості управління та інноваційності підприємства
Agile Performance Management	Гнучка система оцінювання результативності з регулярним переглядом цілей та показників	КРІ можуть оперативно коригуватися відповідно до змін зовнішнього середовища та виробничих умов	Підвищення адаптивності підприємства та збереження мотивації персоналу
Sustainable KPI / ESG-KPI	Система показників, орієнтованих на сталий розвиток, екологічну та соціальну відповідальність	КРІ використовуються для контролю ефективності використання ресурсів, енергоощадності та соціальної відповідальності	Формування культури сталого розвитку та зниження операційних втрат

Складено автором на основі [2; 3; 4; 13]

Розвиток бізнес-середовища у першій половині 2020-х років, активна цифровізація управлінських процесів та зростання рівня економічної невизначеності сприяли подальшій трансформації підходів до оцінювання результативності діяльності підприємств. Унаслідок цього сучасна практика менеджменту дедалі більше орієнтується на поєднання стратегічної спрямованості, гнучкості управлінських рішень, оперативності реагування на зміни та використанням цифрових інструментів моніторингу ефективності.

Теоретичне підґрунтя використання КРІ було сформоване у межах класичних концепцій управління результативністю, серед яких найбільш поширеними є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), управління ефективністю (Performance Management) та управління за цілями (Management by Objectives, MBO).

Концепція Balanced Scorecard, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоні [2; 13], передбачає оцінювання діяльності підприємства за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. У межах цієї моделі КРІ виступають ключовим інструментом вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей у кожній із зазначених

перспектив, забезпечуючи узгодження стратегічного та операційного рівнів управління.

Концепція Performance Management (управління ефективністю) передбачає системний підхід до планування, моніторингу та оцінювання результативності діяльності організації та її персоналу. Як зазначає М. Армстронг [3], ця система охоплює процеси постановки цілей, оцінювання результатів, надання зворотного зв'язку та мотивації персоналу, а KPI виконують роль основних вимірювальних орієнтирів.

Концепція Management by Objectives (MBO), запропонована П. Друкером [4], ґрунтується на узгодженні індивідуальних цілей працівників із загальними цілями організації та регулярному оцінюванні ступеня їх досягнення. У межах даного підходу KPI використовуються як інструмент кількісного вимірювання результатів, що забезпечує прозорість оцінювання та підвищує відповідальність персоналу за досягнення цілей.

Подальший розвиток управлінської науки та практики зумовив еволюцію класичних підходів. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають гнучкі та адаптивні моделі управління результативністю, зокрема Agile Performance Management та Sustainable KPI (ESG-KPI).

Agile Performance Management забезпечує можливість оперативного коригування показників результативності відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів підприємства. У свою чергу, Sustainable KPI (ESG-KPI) орієнтовані на врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності, що сприяє сталому розвитку підприємства, раціональному використанню ресурсів та зниженню негативного впливу на довкілля.

Таким чином, KPI виступають універсальним інструментом, який інтегрується як у класичні, так і в сучасні концепції управління результативністю, забезпечуючи комплексну оцінку діяльності підприємства та підвищення ефективності управлінських процесів.

Інтеграція KPI у сучасні управлінські концепції забезпечує комплексний підхід до управління діяльністю підприємства. KPI виступають універсальним інструментом.

Їх використання у межах концепцій Balanced Scorecard, performance management та МВО дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, забезпечити узгодженість цілей на різних рівнях управління та створити основу для сталого розвитку організації. Для узагальнення переваг та недоліків використання KPI в системі управління підприємством доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки використання KPI в системі управління підприємством

Аспект	Переваги використання KPI	Управлінський ефект	Потенційні недоліки	Негативні наслідки
Контроль діяльності	Забезпечення чіткого контролю результатів діяльності	Своєчасне виявлення відхилень та проблем	Надмірна формалізація контролю	Зниження гнучкості управління
Прозорість	Чіткі критерії оцінювання результатів праці	Підвищення довіри до системи управління	Неправильно сформовані показники	Спотворення оцінки результатів
Мотивація персоналу	Зв'язок результатів праці з винагородою	Підвищення залученості та продуктивності	Орієнтація лише на показники	Ігнорування якості роботи
Прийняття рішень	Обґрунтованість управлінських рішень на основі даних	Підвищення ефективності управління	Використання некоректних даних	Прийняття помилкових рішень
Стратегічне управління	Узгодження діяльності зі стратегічними цілями	Підвищення конкурентоспроможності	Відрив KPI від стратегії	Втрата управлінської цінності KPI
Ефективність діяльності	Підвищення продуктивності та результативності	Оптимізація використання ресурсів	Перевантаження показниками	Зниження ефективності управління
Оцінювання персоналу	Об'єктивність оцінки результатів працівників	Підвищення відповідальності	Можливість маніпуляцій показниками	Викривлення реальних результатів

Складено автором на основі [1; 3; 7; 12]

Як видно з таблиці, використання KPI має як суттєві переваги, так і певні обмеження. Основними перевагами є підвищення прозорості управління,

забезпечення контролю результатів діяльності та формування ефективної системи мотивації персоналу. Водночас неправильне формування системи КРІ може призвести до виникнення негативних наслідків. А саме маніпуляцій показниками, орієнтації виключно на кількісні результати та ігнорування якісних аспектів діяльності. Надмірна кількість показників або їх невідповідність стратегічним цілям підприємства може знижувати ефективність управління.

Ключові показники ефективності (КРІ) є важливим інструментом управління підприємством. Вони забезпечують вимірювання результативності діяльності, узгодження стратегічних і операційних цілей та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Інтеграція КРІ у сучасні управлінські концепції, наприклад Balanced Scorecard, performance management та управління за цілями, дозволяє підвищити ефективність контролю. Ефективність використання КРІ значною мірою залежить від обґрунтованості їх формування та узгодженості зі стратегічними орієнтирами підприємства. Некоректна побудова системи показників може призводити до спотворення результатів і зниження мотивації персоналу. Отже, КРІ доцільно розглядати як універсальний інструмент управління, що потребує науково обґрунтованого підходу до впровадження та використання.

1.2 Особливості формування КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу підприємств харчової промисловості

Мотивація персоналу є однією з ключових функцій менеджменту. Вона визначає ефективність діяльності підприємства та рівень досягнення його цілей. У сучасній теорії управління сформовано значну кількість підходів до розуміння сутності мотивації, які пояснюють поведінку працівників та чинники, що впливають на їх продуктивність. (табл. 1.5) Класичні теорії мотивації формують теоретичну основу сучасних підходів до управління персоналом та пояснюють механізми формування трудової поведінки працівників.

Таблиця 1.5 – Основні теорії мотивації персоналу

Автор	Теорія	Сутність теорії	Значення для управління персоналом
А. Маслоу	Ієрархія потреб	Потреби людини поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації; задоволення нижчих потреб передую вищим	Дозволяє визначати, які стимули є найбільш ефективними для працівників
Ф. Герцберг	Двофакторна теорія	Існують гігієнічні фактори (умови праці) та мотиваційні фактори (визнання, розвиток), які по-різному впливають на мотивацію	Дає змогу розділити фактори задоволення та стимулювання
Д. МакКлелланд	Теорія набутих потреб	Люди мають три основні потреби: у досягненні, владі та причетності	Дозволяє індивідуалізувати підхід до мотивації
В. Врум	Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікування результату та цінності винагороди	Формує зв'язок «зусилля – результат – винагорода»
Дж. Адамс	Теорія справедливості	Працівники оцінюють співвідношення власного внеску і винагороди порівняно з іншими	Підкреслює важливість справедливості в оплаті праці
Б. Скіннер	Теорія підкріплення	Поведінка формується через систему винагород і покарань	Використовується для формування бажаної поведінки
Е. Локк	Теорія постановки цілей	Чіткі та складні цілі підвищують мотивацію і продуктивність	Безпосередньо пов'язана з KPI та результативністю

Складено автором на основі [16-22]

Узагальнення наукових підходів дає змогу стверджувати, що ефективність визначається комплексною взаємодією внутрішніх чинників, пов'язаних із потребами, цінностями, інтересами та прагненням до самореалізації працівника, і зовнішніх стимулів, зокрема матеріального заохочення, умов праці, організації трудового процесу та системи оцінювання результативності діяльності.

Водночас сучасні умови функціонування підприємств вимагають переходу від використання виключно матеріальних стимулів до побудови інтегрованих мотиваційних систем, орієнтованих на стратегічні цілі підприємства, підвищення залученості персоналу та забезпечення довгострокової ефективності діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває застосування KPI як інструменту, що забезпечує взаємозв'язок між індивідуальними результатами працівників і

загальними цілями підприємства. Традиційні теорії мотивації в сучасному світі доповнюються новими підходами. Такі новітні підходи враховують зростання ролі людського капіталу та необхідність підвищення залученості працівників. Поширення набувають концепції управління ефективністю (Performance Management), залученості персоналу (Employee Engagement) та гнучких систем винагород. Ці концепції передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, регулярний зворотний зв'язок та орієнтацію на досягнення конкретних результатів [3; 10]. Сучасні підходи також передбачають активне використання цифрових інструментів, аналітики та KPI для оцінювання результатів діяльності працівників.

Наразі система мотивації персоналу все більше орієнтується на результат. Така тенденція зумовлює необхідність використання кількісних показників оцінювання ефективності діяльності працівників. Вплив KPI на мотивацію персоналу проявляється передусім у підвищенні прозорості та об'єктивності оцінювання результатів праці. Чітко визначені показники дозволяють працівникам розуміти очікування керівництва та оцінювати власний внесок у діяльність підприємства. Організації, які впроваджують системи управління результативністю на основі KPI, демонструють значно вищий рівень залученості персоналу та продуктивності праці [1].

За даними Gallup, компанії з високим рівнем залученості персоналу мають на 23% вищу прибутковість, на 18% вищу продуктивність та на 32% нижчий рівень дефектів продукції. Порівняно з організаціями з низькою залученістю працівників [10]. Оскільки KPI є одним із ключових інструментів формування залученості, їх використання безпосередньо впливає на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одним із базових принципів використання KPI у мотиваційній системі є формування зв'язку «результат – винагорода». Такий механізм відповідає теорії очікувань В. Врума. Згідно з нею мотивація працівника визначається очікуванням того, що його зусилля призведуть до конкретного результату, який буде винагороджений [19]. Взаємозв'язок між KPI, мотивацією персоналу та

результатами діяльності підприємства доцільно представити у вигляді схеми (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Алгоритм функціонування системи матеріального стимулювання персоналу

Розроблено автором на основі [9; 10; 19]

Практика використання КРІ у провідних міжнародних компаніях підтверджує ефективність такого підходу. Згідно з дослідженням McKinsey & Company, організації, які впроваджують системи управління результативністю із чітким зв'язком між показниками ефективності та винагородою, можуть підвищити продуктивність праці на 10–30% [9]. Працівники в такому випадку орієнтуються на досягнення конкретних результатів.

КРІ забезпечують регулярний зворотний зв'язок щодо результатів діяльності працівників. На відміну від традиційних систем оцінювання, які проводяться періодично та переважно мають ретроспективний характер, КРІ забезпечують можливість безперервного моніторингу результатів діяльності працівників і своєчасного коригування управлінських рішень. Це сприяє підвищенню прозорості процесу оцінювання, формуванню у персоналу відчуття відповідальності за

результати праці та посиленню залученості до досягнення цілей підприємства. Водночас ефективність використання КРІ як інструменту мотивації безпосередньо залежить від якості їх розроблення та відповідності стратегічним орієнтирам підприємства. Показники мають бути чітко визначеними, зрозумілими для працівників, досяжними, об'єктивними та релевантними поставленим цілям. Лише за умови науково обґрунтованого формування система КРІ здатна забезпечити узгодження індивідуальних результатів праці із загальною стратегією розвитку підприємства, підвищення продуктивності персоналу та зміцнення конкурентоспроможності організації.

Формування КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу є складним багатоступеневим процесом. Цей процес передбачає інтеграцію стратегічних цілей підприємства з індивідуальними результатами діяльності працівників (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Процес формування системи ключових показників ефективності

Розроблено автором на основі [1; 3; 23]

Ефективність такої системи залежить від правильності визначення показників, їх узгодженості зі стратегією підприємства та здатності стимулювати досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим важливого значення набуває дотримання ключових принципів формування та використання КРІ, характеристику яких наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Принципи формування KPI-орієнтованої системи мотивації

Принцип	Сутність	Значення для системи мотивації
SMART	KPI мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі	Забезпечує чіткість та досяжність цілей
Прозорість	Показники повинні бути зрозумілими для працівників	Підвищує довіру до системи оцінювання
Об'єктивність	Оцінювання має базуватися на реальних даних	Підвищує справедливість системи
Системність	KPI повинні бути взаємопов'язаними між собою	Забезпечує комплексний підхід
Гнучкість	Система KPI повинна адаптуватися до змін середовища	Дозволяє швидко реагувати на зміни
Баланс кількісних і якісних показників	Необхідно враховувати не лише кількісні, а й якісні результати	Запобігає викривленню результатів

Складено автором на основі [2; 12; 22]

Отже, бачимо що ефективність KPI-орієнтованої системи мотивації залежить від дотримання базових принципів її формування. Важливе значення має принцип SMART. Він забезпечує чіткість і вимірюваність показників, а також принцип прозорості. Такий принцип сприяє підвищенню довіри працівників до системи оцінювання результатів діяльності.

На практиці підприємства часто допускають помилки при впровадженні KPI, попри їх переваги. В наслідок цього знижується ефективність системи мотивації. До основних помилок належать:

1. Відсутність зв'язку KPI зі стратегією підприємства: KPI не відображають реальні цілі організації.
2. Надмірна кількість показників: складність управління та зниження ефективності.
3. Орієнтація лише на кількісні показники: ігнорування якості роботи.
4. Нереалістичні цільові значення KPI: демотивація персоналу.
5. Відсутність прозорості системи: зниження довіри працівників.
6. Можливість маніпуляцій показниками: викривлення реальних результатів.
7. Відсутність зворотного зв'язку: працівники не розуміють, як покращити результати.

Людський фактор у харчовій промисловості відіграє особливо важливу роль, оскільки якість продукції визначається не лише рівнем технічного оснащення та характеристиками сировини, а й належним дотриманням працівниками технологічних інструкцій, санітарно-гігієнічних норм, вимог до маркування та встановлених стандартів виробничого процесу. Дослідження S. Таһа та співавторів, проведене на основі опитування 945 респондентів із 189 харчових виробництв і представників інспекційних органів у Дубаї, показало, що навчання персоналу, ефективна внутрішня комунікація, залученість працівників і підтримка з боку менеджменту позитивно впливають на рівень відповідальності працівників щодо дотримання вимог вимогам харчової безпеки. Своєю чергою, високий рівень прихильності працівників до принципів food safety безпосередньо пов'язаний із результативністю функціонування системи харчової безпеки на підприємстві [23]. У зв'язку з цим система мотивації персоналу у сфері харчового виробництва має бути спрямована не лише на досягнення виробничих показників, а й на забезпечення належної якості продукції, трудової дисципліни, дотримання технологічних стандартів і вимог харчової безпеки.

Неефективне управління виробничими операціями у харчовій промисловості може зумовлювати виникнення системних проблем у діяльності підприємства, зокрема погіршення показників якості та безпечності продукції, порушення технологічних процесів і нормативних вимог, зростання операційних витрат, зниження продуктивності праці, а також втрату конкурентних позицій і довіри споживачів на ринку. У дослідженні M. van der Spiegel та співавторів щодо оцінювання ефективності систем управління якістю в хлібопекарському секторі зазначено, що відхилення в управлінні виробництвом, зокрема неправильний контроль температури або порушення технологічних режимів, можуть негативно впливати на якість і безпечність продукції [24]. Значення людського фактору підтверджується і дослідженнями food safety culture. В огляді A. S. Pai та співавторів підкреслено, що культура безпечності харчових продуктів формується не лише технологічними й регуляторними вимогами. Крім цього важливими є управлінські практики, поведінка персоналу, комунікація, навчання [25]. Отже,

якщо працівник не відчуває відповідальності за результат - ризик дефектів, порушення стандартів якості та операційних втрат росте.

Людські помилки є суттєвим джерелом втрат у харчовому виробництві. В матеріалах Circular Online [26] вказано, що людські помилки, зумовлені недостатньою стандартизацією процедур і браком навчання, є одним із ключових чинників втрат у food manufacturing. Таке явище призводить до браку партії продукції, додаткової переробки, списання сировини. І, як наслідок, зростання витрат. Враховуючи це, KPI-орієнтована система мотивації для підприємств харчової промисловості має включати не лише показники продуктивності. Важливими також є індикатори якості та дисципліни виконання процесів. До таких KPI можуть належати: рівень браку; кількість порушень технологічних інструкцій; частота простоїв через помилки персоналу; виконання виробничого плану; дотримання санітарних норм; кількість повторних переробок продукції та втрати сировини. Поєднання виробничих, якісних і поведінкових KPI дозволяє зробити систему мотивації більш збалансованою. (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Вплив людського фактору на якість продукції та операційні результати підприємств харчової промисловості

Складова людського фактору	Прояв у виробничому процесі	Можливі наслідки для підприємства	Доцільні KPI для контролю
1	2	3	4
Рівень професійної підготовки	Знання технологічних інструкцій, правил гігієни, стандартів якості	Зменшення або зростання браку залежно від якості підготовки персоналу	Частка працівників, які пройшли навчання; кількість помилок після навчання
Технологічна дисципліна	Дотримання рецептур, температурних режимів, послідовності операцій	Брак продукції, повторна переробка, списання сировини	Кількість порушень технологічних інструкцій; рівень браку
Уважність і точність виконання операцій	Контроль дозування, маркування, пакування, перевірка параметрів продукції	Помилки маркування, дефекти пакування, рекламачії клієнтів	Кількість дефектів пакування; кількість рекламачій
Залученість персоналу	Зацікавленість у якості результату, відповідальність за виконання плану	Підвищення продуктивності, зменшення втрат, краща якість роботи	Виконання індивідуальних KPI; продуктивність праці

1	2	3	4
Комунікація між працівниками та змінами	Передача інформації про відхилення, проблеми обладнання, якість сировини	Простої, повторення помилок, несвоєчасне усунення проблем	Кількість простоїв через організаційні помилки; час реагування на відхилення
Дотримання стандартів харчової безпеки	Виконання НАССР/GMP-процедур, санітарних норм	Ризики невідповідності, відкликання продукції, репутаційні втрати	Кількість невідповідностей під час внутрішнього аудиту; кількість санітарних порушень
Мотивація до якості, а не лише кількості	Баланс між швидкістю роботи та якістю виконання	Зменшення ризику “гонитви за планом” на шкоду якості	Частка якісної продукції; рівень браку; виконання плану без дефектів

Складено автором на основі [23-26]

Як свідчать результати аналізу, людський фактор у харчовій промисловості характеризується комплексним впливом на результати виробничої діяльності, який проявляється не лише у показниках продуктивності праці, але й у якості продукції, рівні браку, масштабах виробничих простоїв, обсягах втрат сировини та ступені дотримання стандартів харчової безпеки. Тому система мотивації персоналу має бути побудована таким чином, щоб винагорода працівників залежала від дотримання технологічної дисципліни, якості виконання операцій і зниження втрат.

Впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності. Використання КРІ у системі мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок чіткого визначення цілей та орієнтації персоналу. КРІ дозволяють працівникам розуміти, які показники є пріоритетними. Для підприємств харчової промисловості важливо забезпечити баланс між продуктивністю та якістю. Орієнтація виключно на кількісні показники призводить до зростання браку та втрат продукції. Саме тому КРІ повинні враховувати якість виконання виробничих операцій. Якість продукції є ключовим фактором ефективності підприємств харчової промисловості. Вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності. У цьому

контексті KPI-орієнтована система мотивації дозволяє змінити фокус працівників із кількісних показників на якісні.

Використання таких показників, як відсоток браку, дотримання рецептури, вихід продукції, кількість рекламацій дозволяє формувати відповідальність персоналу за якість результату. Така стратегія важлива для підприємств із коротким життєвим циклом продукції. Особливо де навіть незначні відхилення від технології можуть призвести до повної втрати партії продукції.

Використання KPI дозволяє мінімізувати операційні втрати шляхом впровадження системного моніторингу критичних виробничих показників, серед яких рівень списання продукції, обсяги втрат сировини, енергоефективність виробничих процесів та тривалість простоїв обладнання.

З огляду на те, що у харчовій промисловості виробничі втрати значною мірою зумовлені поведінковими та організаційними факторами персоналу, впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації сприяє формуванню більш відповідального ставлення працівників до використання ресурсів та дотримання технологічних процесів. Використання KPI забезпечує:

- підвищення стабільності виробничих процесів;
- забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості;
- зниження рівня виробничих витрат;
- підвищення рівня задоволеності споживачів.

Окремої уваги потребує мотивація персоналу, зайнятого у нічних змінах, що є характерною особливістю функціонування підприємств харчової промисловості. Виконання трудових обов'язків у нічний час супроводжується підвищеним фізичним і психоемоційним навантаженням, що може негативно впливати на якість виробничих операцій та рівень виробничого браку.

У цьому контексті застосування KPI дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку результатів праці та створює підґрунтя для підвищення ефективності управління персоналом у нічні зміни, зокрема через:

- контроль якості виконання виробничих операцій у нічний період;

- стимулювання відповідального ставлення працівників до виконання посадових обов'язків;
- забезпечення стабільності та безперервності виробничих процесів.

Отже, KPI-орієнтована система мотивації має комплексний вплив на ефективність діяльності підприємства. Забезпечуючи підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження операційних втрат та зростання конкурентоспроможності. Особливості підприємств харчової промисловості обумовлюють необхідність використання гнучкої системи KPI, орієнтованої не лише на кількісні, а й на якісні показники діяльності. Такими особливостями є короткий життєвий цикл продукції та висока залежність від людського фактору.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади використання KPI в системі управління та мотивації персоналу. Встановлено, що KPI є універсальним інструментом управління, який забезпечує комплексне вимірювання результативності діяльності, сприяє узгодженню стратегічних і операційних цілей підприємства, а також підвищує обґрунтованість та ефективність прийняття управлінських рішень. Інтеграція KPI у сучасні управлінські концепції (Balanced Scorecard, performance management, MBO) сприяє підвищенню ефективності контролю, координації діяльності та реалізації стратегії підприємства.

Обґрунтовано, що використання KPI у системі мотивації персоналу підвищує прозорість оцінювання результатів праці, формує зв'язок «результат – винагорода» та сприяє зростанню залученості працівників. Ефективність KPI залежить від коректності їх формування. Для підприємств харчової промисловості це особливо актуально з огляду на високу залежність від людського фактора, вимоги до якості продукції та необхідність мінімізації операційних втрат, що зумовлює доцільність впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його конкурентних позицій

В умовах посилення конкуренції на ринку харчової продукції особливого значення набуває дослідження організаційно-економічних характеристик підприємств та оцінювання їх конкурентних позицій як основи для визначення ефективності господарської діяльності. З урахуванням зазначеного, базою дослідження визначено товариство з обмеженою відповідальністю «МОНОЛІТ-МВ» – українське підприємство харчової промисловості, основним видом діяльності якого є виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання [27]. Підприємство здійснює виробничу та торговельну діяльність на ринку харчової продукції України, що обумовлює необхідність забезпечення високого рівня якості продукції, ефективного управління персоналом та підтримання конкурентоспроможності в умовах зростання ринкових вимог.

Підприємство здійснює діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [28]. ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» зареєстроване 19 травня 2011 року та здійснює господарську діяльність на території України понад 14 років [27].

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання». Крім основного напрямку діяльності, підприємство здійснює широкий спектр супутніх видів діяльності, пов'язаних із виробництвом, оптовою та роздрібною торгівлею харчовими продуктами, логістикою, транспортуванням, пакуванням продукції та постачанням готових страв [27].

Асортимент продукції ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» охоплює хлібобулочні вироби, борошняну кондитерську продукцію, сухарі, печиво та інші харчові товари, виробництво яких потребує дотримання технологічних стандартів, санітарно-гігієнічних вимог та постійного контролю якості [27]. Особливістю виробництва є високий рівень залежності результатів діяльності від людського фактору. Навіть незначні порушення технологічних процесів можуть призвести до браку продукції, втрат сировини та додаткових операційних витрат.

Станом на кінець 2025 року кількість працівників підприємства становила 87 осіб [27]. ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» належить до підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, рівня його мотивації та продуктивності праці. В таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності діяльності працівників. А особливо системи ключових показників ефективності (KPI).

Організаційна структура підприємства формується відповідно до специфіки виробничої діяльності. Включає адміністративний, виробничий, логістичний і торговельний напрями. Основу діяльності становлять виробничі підрозділи. Вони забезпечують виготовлення продукції, контроль якості, пакування та підготовку до реалізації. Ефективність взаємодії між структурними підрозділами безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів, рівень операційних витрат і конкурентоспроможність підприємства.

За даними аналітичної системи YouControl, у 2025 році дохід підприємства становив понад 60 млн грн, що суттєво перевищує показники попереднього року [27]. Водночас рівень чистої рентабельності та чистого прибутку підприємства залишається відносно невисоким, що може свідчити про наявність операційних витрат, значних виробничих витрат або недостатньо ефективне використання трудових ресурсів [27].

З метою оцінювання ефективності функціонування ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» та виявлення основних тенденцій його розвитку здійснено аналіз динаміки ключових економічних показників за 2023–2025 роки. Результати узагальнено у табл. 2.1, що

дозволяє комплексно охарактеризувати фінансово-економічний стан підприємства в досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	–	17 985,8	60 214,3	+235%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	–	14 872,8	56 555,5	+280%
Чистий прибуток, тис. грн	0	492,2	332,1	–32,5%
Активи, тис. грн	2,0	39 172,6	41 808,4	+7%
Власний капітал, тис. грн	2,0	20 979,9	25 326,3	+21%
Поточні зобов'язання, тис. грн	0	18 192,7	16 482,1	–9%
Рентабельність активів (ROA), %	–	1,3	0,8	–0,5 в.п.
Чиста маржа (NPM), %	–	2,7	0,6	–2,1 в.п.
Чисельність працівників, осіб	–	79	87	–
Продуктивність праці, тис. грн/особу	–	–	692,1	–

Складено автором на основі [27]

Проведений аналіз говорить про суттєве зростання масштабів діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» у 2024–2025 роках. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс більш ніж у 3 рази порівняно з 2024 роком і становив 60 214,3 тис. грн. Таке зростання говорить про розширення виробничої діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та активізацію ринкової діяльності.

У 2025 році собівартість реалізованої продукції зросла на 280% і досягла 56 555,5 тис. грн. Темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Подібна тенденція говорить про недостатню ефективність контролю витрат, зростання цін на сировину, підвищення операційних витрат або неефективне використання виробничих ресурсів.

Чистий прибуток підприємства у 2025 році скоротився на 32,5% і становив лише 332,1 тис. грн. Причиною тому є зниження загальної ефективності діяльності підприємства та погіршення фінансового результату. Додатковим підтвердженням цього є зниження чистої маржі з 2,7% у 2024 році до 0,6% у 2025 році і скорочення рентабельності активів з 1,3% до 0,8%. Підприємство демонструє високу динаміку

розвитку, але темпи зростання витрат перевищують темпи зростання ефективності діяльності.

В 2025 році загальна вартість активів зросла до 41 808,4 тис. грн, а власний капітал збільшився на 21%. Водночас бачимо наявність значного обсягу поточних зобов'язань та короткострокових кредитів, що говорить про активне використання залучених ресурсів для фінансування операційної діяльності.

В 2025 році на одного працівника підприємства припадало близько 692,1 тис. грн доходу. Але з урахуванням низького рівня чистої рентабельності можемо зробити висновок про те, що зростання обсягів діяльності не супроводжується відповідним підвищенням ефективності використання персоналу.

Аналіз фінансових показників підприємства дозволяє зробити висновок про зростання операційного навантаження на систему управління підприємством. Значне збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції вимагає більш ефективного управління персоналом, контролю якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

В 2025 році ринок хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів України демонстрував поступове відновлення після кризових явищ 2022–2023 років. Але залишався залежним від зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні витрати. Обсяг ринку хлібобулочних виробів України у 2025 році оцінювався приблизно у 33,6 млрд грн, а експорт хлібобулочних та кондитерських виробів продовжував зростати. Водночас у структурі споживання спостерігаються зміни: частка хліба простої рецептури у 2025 році зросла до 48,7–50%, тоді як попит на здобні та кондитерські вироби скорочується. Зазначені тенденції свідчать про трансформацію споживчих уподобань та посилення конкурентної боротьби на ринку, що обумовлює необхідність більш детального аналізу основних ринкових гравців, які формують конкурентне середовище галузі. У цьому контексті особливу увагу доцільно приділити провідним підприємствам хлібопекарської промисловості України, серед яких одним із ключових конкурентів є компанія ТОВ «КИЇВХЛІБ».

ТОВ «КІЇВХЛІБ» є одним із лідерів хлібопекарської галузі України, щоденно виробляючи понад 300 тонн продукції та здійснюючи експорт до понад 30 країн світу [29]. Підприємство має широкий асортимент хлібобулочних і кондитерських виробів, сучасні виробничі потужності та значний рівень впізнаваності бренду на українському ринку.

Іншим конкурентом є ТОВ «ХЛІБОКОМБІНАТ "КУЛИНИЧІ"» – один із найбільших виробників хлібобулочних виробів у східному та центральному регіонах України. Компанія спеціалізується на виготовленні заморожених напівфабрикатів і продукції швидкого харчування, не лише на виробництві хліба та кондитерських виробів. [30]. Конкурентною перевагою підприємства є широка мережа фірмових магазинів, значні виробничі масштаби та активна маркетингова діяльність.

ТОВ «АЛВІВА ГРУП» (ALVIVA GROUP) – міжнародна група компаній, до складу якої входять підприємства з виробництва борошна, хлібобулочних і кондитерських виробів [31]. Група активно впроваджує сучасні технології виробництва та системи контролю якості. Такі заходи дозволяють їй підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для більш об'єктивного оцінювання конкурентних позицій ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно використати матрицю конкурентного профілю, яка дозволяє порівняти підприємство з основними конкурентами за ключовими факторами успіху в галузі (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Матриця конкурентного профілю ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Критичний фактор успіху	Вага	ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»	Зваже на оцінка	ТОВ «КІЇВХЛІБ»	Зваже на оцінка	«Кулиничі»	Зваже на оцінка	ALVIVA GROUP	Зваже на оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість продукції та відповідність стандартам НАССР	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Рівень автоматизації виробництва	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта асортименту	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Цінова політика	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Впізнаваність бренду	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Наявність сертифікації та можливостей експорту	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Логістика та дистрибуція	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Гнучкість виробництва та адаптація до ринку	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Рівень інноваційності	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Ефективність управління персоналом	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Разом	1,00		2,70		4,40		4,25		4,45

Примітка: 1 – слабка позиція; 2 – позиція нижче середньої; 3 – середня/достатня позиція; 4 – сильна конкурентна позиція.

Складено автором на основі [28–31]

Узагальнюючи результати матриці конкурентного профілю, можна зробити висновок, що ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» поступається основним конкурентам за рівнем автоматизації виробництва, впізнаваністю бренду, інноваційністю та системністю управління персоналом. Водночас підприємство має окремі конкурентні переваги, зокрема гнучкість виробництва, адаптивність до змін ринку та конкурентну цінову політику. Найвищі інтегральні показники конкурентоспроможності отримали ТОВ «АЛВІВА ГРУП» та ТОВ «КИЇВХЛІБ», що обумовлено масштабами діяльності, високим рівнем автоматизації, розвиненими системами контролю якості та широкими можливостями дистрибуції.

Для більш комплексного оцінювання конкурентного середовища та рівня галузевої привабливості доцільно використати модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Цей підхід дозволяє проаналізувати не лише рівень конкуренції між існуючими учасниками ринку, а й вплив постачальників, споживачів,

потенційних конкурентів та товарів-субститутів на діяльність підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Рівень впливу
Ринкова влада постачальників	Підприємство залежить від постачальників борошна, цукру, олії, упаковки та енергоресурсів. Коливання цін на сировину безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності.	Високий
Ринкова влада споживачів	Значний вплив на підприємство мають великі торговельні мережі («АТБ», «Сільпо», «Фора»), які формують вимоги до цін, умов поставок та якості продукції.	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Відкриття нового виробництва потребує значних інвестицій у обладнання, сертифікацію та логістику, однак регіональний рівень ринку дозволяє появу локальних виробників.	Середній
Загроза товарів-субститутів	На ринку зростає попит на альтернативні продукти харчування, заморожені напівфабрикати, продукцію швидкого приготування та імпорتنі кондитерські вироби.	Середній
Рівень конкурентної боротьби в галузі	Ринок хлібобулочних та кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції між великими виробниками, широким асортиментом продукції та постійним ціновим тиском.	Високий

Складено автором на основі [28–31]

Результати аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» здійснюється в умовах високого конкурентного тиску. Найбільший вплив на підприємство мають постачальники сировини та великі торговельні мережі, що обмежує можливості підприємства щодо формування цінової політики та рівня прибутковості. Водночас високий рівень конкуренції в галузі вимагає від підприємства постійного підвищення ефективності виробництва, контролю якості продукції та вдосконалення системи управління персоналом.

ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» займає позицію підприємства середнього масштабу з регіональною орієнтацією діяльності. Підприємство демонструє активне зростання обсягів реалізації продукції та розширення виробничої діяльності. В 2025 році чистий дохід підприємства перевищив 60 млн грн. Тобто компанія зміцнює свої ринкові позиції [27]. Основними конкурентними перевагами є диверсифіковані напрями діяльності, зростання виробничого потенціалу та адаптивність до змін ринкового середовища.

Підприємство поступається великим виробникам за масштабами діяльності, рівнем автоматизації виробництва, маркетинговими можливостями та впізнаваністю бренду. Про наявність внутрішніх проблем у системі управління витратами та організації виробничих процесів говорять зниження показників рентабельності та зростання собівартості продукції.

Основними напрямками конкурентної боротьби у галузі є: ціна продукції; якість та безпечність харчових продуктів; стабільність постачання; асортимент продукції; швидкість логістики; впізнаваність бренду; ефективність виробничих процесів.

Наразі важливою конкурентною перевагою підприємств харчової промисловості є здатність забезпечувати стабільну якість продукції при мінімізації виробничих витрат. У цих умовах ефективність управління персоналом виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку хлібобулочних і кондитерських виробів, оскільки провідні виробники галузі активно впроваджують системи контролю якості та мотивації працівників, що сприяє зниженню витрат і підтриманню стабільного рівня продукції.

З урахуванням зазначеного, для комплексного аналізу конкурентних переваг і проблем ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно застосувати матрицю TOWS (див. табл. 2.4), яка є розширеним інструментом SWOT-аналізу та дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й сформулювати стратегічні напрями його розвитку через поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

На відміну від класичного SWOT-аналізу, матриця TOWS орієнтована на побудову практичних стратегічних рішень на основі взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Її використання дозволяє сформулювати обґрунтовану основу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ».

Результати фінансово-економічного аналізу свідчать, що підприємство займає конкурентну позицію на ринку хлібобулочних і кондитерських виробів та має потенціал для подальшого розвитку.

Таблиця 2.4 – Матриця TOWS для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

	Сильні сторони (S - Strengths)	Слабкі сторони (W - Weaknesses)
	Зростання обсягів реалізації продукції та доходу підприємства	Низький рівень чистої рентабельності
	Наявність виробничих потужностей та власної ресурсної бази	Висока частка виробничих витрат у структурі собівартості
	Диверсифіковані напрями діяльності та значна кількість КВЕД	Значна залежність результатів діяльності від людського фактору
	Розширення активів та власного капіталу підприємства.	Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів
	Гнучкість у прийнятті управлінських рішень як підприємства середнього масштабу	Недостатньо ефективна система мотивації та оцінювання персоналу
	Наявність досвіду роботи на ринку харчової продукції	Ризик виникнення операційних втрат та браку продукції
Можливості (O - Opportunities)	Максимізація сил та можливостей	Мінімізація слабкостей за рахунок можливостей
Розширення ринку збуту та збільшення обсягів виробництва	Використання наявних виробничих потужностей для розширення обсягів виробництва та виходу на нові ринки збуту.	Використання гнучкості управління та досвіду роботи на ринку для адаптації до посилення конкуренції.
Впровадження сучасних систем управління персоналом та КРІ		
Автоматизація виробничих процесів	Впровадження КРІ-системи для підвищення продуктивності праці та зниження втрат.	Підвищення ефективності використання ресурсів для компенсації зростання вартості сировини та енергоносіїв.
Підвищення продуктивності праці та зниження втрат		
Залучення нових каналів реалізації продукції		
Покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності	Автоматизація окремих виробничих процесів на основі існуючої виробничої бази.	Посилення контролю якості продукції для підтримання конкурентних позицій на ринку.
Загрози (T - Threats)	Використання сил для нейтралізації загроз	Мінімізація слабкостей та захист від загроз
Посилення конкуренції з боку великих виробників	Впровадження сучасних систем оцінювання персоналу та КРІ для зниження залежності результатів діяльності від людського фактору.	Зниження рівня операційних втрат та браку продукції шляхом удосконалення системи мотивації персоналу
Зростання цін на сировину, енергоносії та логістику		
Зниження купівельної спроможності населення	Підвищення рівня автоматизації виробництва з метою скорочення виробничих витрат.	Формування прозорої системи оцінювання працівників для мінімізації ризику зниження продуктивності праці
Висока залежність галузі від економічної нестабільності		
Ризик скорочення прибутковості через зростання собівартості	Удосконалення системи мотивації та навчання персоналу для підвищення продуктивності праці.	Підвищення ефективності управління персоналом для зменшення впливу дефіциту кваліфікованих кадрів
Дефіцит кваліфікованого персоналу у виробничій сфері		

Складено автором

Водночас, незважаючи на зростання доходів, темпи збільшення витрат випереджають темпи підвищення ефективності діяльності, що негативно впливає на фінансові результати підприємства та зумовлює необхідність розробки відповідних управлінських заходів

Результати TOWS-аналізу свідчать, що основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» мають стати підвищення ефективності системи управління персоналом, впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації, автоматизація виробничих процесів та посилення контролю якості продукції. Загалом, підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом господарювання харчової промисловості, який нарощує обсяги реалізації продукції, розширює виробничу діяльність та посилює ресурсний потенціал.

Значний вплив на результати діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» має людський фактор, оскільки специфіка харчового виробництва передбачає високу залежність якості продукції, рівня браку та операційних витрат від ефективності роботи персоналу. У зв'язку з цим зростають вимоги до продуктивності праці, якості виконання виробничих операцій та відповідальності працівників за результати діяльності в умовах посилення конкуренції на ринку харчової продукції. Це обумовлює необхідність детального дослідження існуючої системи мотивації та оцінювання результативності праці персоналу підприємства та визначає доцільність подальшого аналізу ефективності управління персоналом ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» із використанням сучасних управлінських інструментів.

2.2 Аналіз існуючої системи стимулювання та оцінювання результативності праці

Система мотивації персоналу є важливим елементом управління підприємством. Результати діяльності працівників безпосередньо впливають на якість продукції, дотримання технологічних процесів, рівень браку та операційні витрати. Тому для підприємств харчової промисловості ефективна система стимулювання персоналу має важливе значення.

На ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» використовується традиційна система мотивації персоналу. Вона поєднує окремі елементи матеріального та нематеріального стимулювання. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система мотивації підприємства має переважно формальний характер та недостатньо орієнтована на оцінювання індивідуальної результативності праці працівників. Для узагальнення основних елементів існуючої системи мотивації доцільно представити їх у вигляді таблиці (див. табл. 2.5). В існуючій системі стимулювання основна увага приділяється виконанню виробничих завдань та забезпеченню безперервності виробничого процесу. Показники якості продукції, рівень браку, дотримання технологічних норм і мінімізація втрат фактично не інтегровані у систему оцінювання персоналу.

Таблиця 2.5 – Аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Елемент мотивації	Наявність	Ефективність	Проблеми
Матеріальна мотивація (заробітна плата)	Наявна	Середня	Основний акцент зроблено на фіксованій оплаті праці без достатнього зв'язку з результатами діяльності
Премії	Частково наявні	Низька	Відсутність чітких критеріїв преміювання та прозорої системи оцінювання
Бонуси за результати роботи	Обмежено використовуються	Низька	Нерегулярність виплат та слабкий зв'язок із продуктивністю праці
Штрафи та дисциплінарні стягнення	Наявні	Середня	Переважання карального підходу над стимулюючим
Нематеріальна мотивація	Частково використовуються	Низька	Недостатня увага до визнання результатів праці та залученості персоналу
Кар'єрне зростання	Обмежене	Низька	Відсутність чіткої системи професійного розвитку та кадрового резерву
Навчання персоналу	Проводиться частково	Середня	Нерегулярність навчання та недостатня кількість програм підвищення кваліфікації
Корпоративна культура	Наявна на базовому рівні	Середня	Недостатній рівень внутрішньої комунікації та залученості працівників до цілей підприємства

Складено автором

Проведений аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» говорить про недостатній рівень її орієнтації на результативність праці

працівників. Основним елементом мотивації виступає фіксована заробітна плата. Залежність винагороди від конкретних результатів діяльності працівників є обмеженою. Система мотивації підприємства є недостатньо прозорою. Відсутність формалізованих показників ефективності ускладнює об'єктивне оцінювання внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства.

Система оцінювання результативності праці на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» базується на адміністративному контролі виконання виробничих завдань. Оцінювання працівників здійснюється безпосередніми керівниками структурних підрозділів. Основна увага приділяється виконанню виробничого плану, дотриманню трудової дисципліни та безперервності виробничого процесу. Оцінювання персоналу проводиться переважно у поточному режимі під час щоденного контролю виробничої діяльності.

Основними критеріями оцінювання працівників є:

- виконання виробничих завдань;
- дотримання трудової дисципліни;
- своєчасність виконання робіт;
- відсутність порушень технологічного процесу;
- загальна оцінка роботи керівником.

На підприємстві відсутня повноцінна KPI-орієнтована система оцінювання персоналу: затверджені індивідуальні KPI, стандартизовані форми оцінювання або єдина система показників результативності для різних категорій персоналу. Для узагальнення особливостей існуючої системи оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно представити її у вигляді схеми (рис. 2.1).

Однією з ключових проблем є високий рівень суб'єктивності оцінювання працівників. Оцінювання здійснюється переважно безпосередніми керівниками на основі загального спостереження за роботою персоналу. Результати оцінки значною мірою залежать від особистого сприйняття керівника, а не від об'єктивних показників ефективності праці. Основна увага приділяється дотриманню виробничого плану та забезпеченню безперервності виробничого процесу.



Рисунок 2.1 – Структурна схема існуючої системи оцінювання персоналу

Складено автором на основі власних досліджень

Якісні характеристики роботи персоналу враховуються недостатньо. Показники, пов'язані з рівнем браку продукції, виробничими втратами, дотриманням санітарних вимог або якістю виконання операцій, практично не інтегровані у систему оцінювання результативності праці. Результативність праці персоналу є одним із ключових факторів ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Саме від якості роботи працівників залежить продуктивність виробництва, рівень браку продукції, обсяги операційних втрат та фінансові результати підприємства. Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно проаналізувати основні показники результативності праці персоналу за 2024–2025 роки (див. табл. 2.6).

Проведений аналіз дозволив ідентифікувати суперечливу тенденцію в діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ», що потребує подальшого дослідження.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників результативності праці персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Показник	2024	2025	Відхилення
Чисельність персоналу, осіб	79	87	+10,1%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	17 985,8	60 214,3	+235%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	227,7	692,1	+203,9%
Рівень браку продукції, %	3,8	5,2	+1,4 в.п.
Втрати від браку, тис. грн	568,0	2 941,0	+417,8%
Плинність кадрів, %	14,0	19,0	+5,0 в.п.
Середня кількість запізнень за місяць, випадків	21	34	+61,9%
Втрати робочого часу через простої, год	410	685	+67,1%
Рівень виконання виробничого плану, %	94	89	–5 в.п.

Примітка: Для показників, значення яких виражені у відсотках, відхилення визначалося у відсоткових пунктах (в.п.); для абсолютних показників використовувався темп приросту у відсотках.

Складено автором на основі [27]

З одного боку, у 2025 році підприємство суттєво збільшило обсяги реалізації продукції: чистий дохід зріс на 235%, а продуктивність праці – на 203,9%, що зумовлено як розширенням масштабів виробництва, так і зростанням обсягів випуску продукції на одного працівника. Водночас поряд із позитивною динамікою кількісних показників спостерігається погіршення якісних параметрів діяльності підприємства. Рівень браку продукції зріс з 3,8% до 5,2%. Втрати від браку збільшилися на 119,2%, що свідчить про орієнтацію підприємства переважно на нарощування обсягів виробництва без належного контролю якості продукції. На підприємстві простежується так званий «ефект гонитви за обсягами». За нього система мотивації персоналу фактично стимулює збільшення виробітку, але не забезпечує достатньої відповідальності працівників за якість продукції та рівень виробничих втрат. До того ж негативною тенденцією є погіршення показників трудової дисципліни. Зростання кількості запізнень на 61,9% та збільшення втрат робочого часу через простої на 67,1% говорять про недостатній рівень контролю результативності праці та відсутність ефективних механізмів впливу на поведінку персоналу. За існуючих умов майстри змін переважно використовують адміністративний контроль, який має суб'єктивний характер і не забезпечує

формування стабільної системи відповідальності працівників за результати діяльності.

Існуюча система матеріальної мотивації персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» має переважно фіксований характер. Основну частину доходу виробничого персоналу, зокрема пекарів, фасувальників та працівників виробничих ліній, становить тарифна ставка або фіксований посадовий оклад, частка якого орієнтовно складає 90–95% загального рівня заробітної плати. Водночас преміальна частина має незначний розмір (близько 5–10%) та переважно залежить від загального виконання виробничого плану підприємством, а не від індивідуальних результатів працівника, якості продукції чи дотримання виробничих стандартів (рис. 2.2).

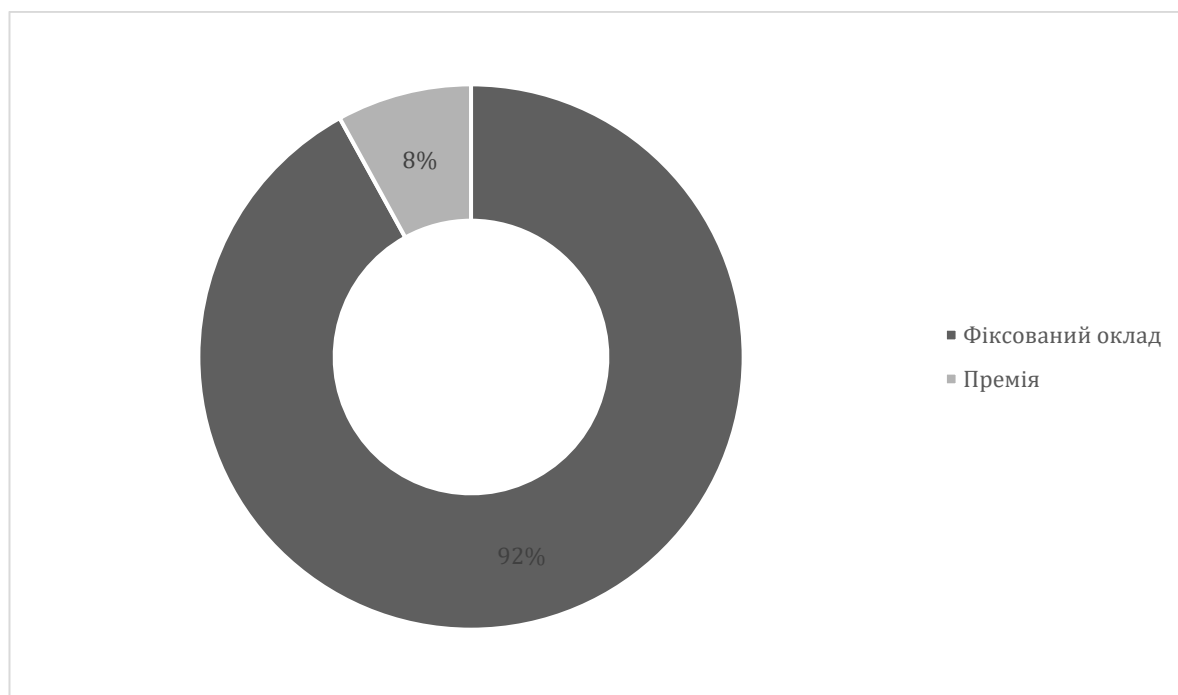


Рисунок 2.2 – Орієнтовна структура заробітної плати виробничого персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Складено автором на основі власних досліджень

За таких умов система мотивації фактично не стимулює працівників до підвищення особистої результативності, відповідальності за якість продукції та дотримання трудової дисципліни. Відсутність прямого зв'язку між результатами праці та рівнем винагороди призводить до формування формального ставлення до

виконання виробничих обов'язків та зниження зацікавленості персоналу у досягненні високих показників ефективності.

Особливо критичним це є для хлібопекарського виробництва, яке характеризується безперервністю технологічного процесу. Запізнення працівників або простої обладнання безпосередньо впливають на роботу всієї виробничої лінії, оскільки відсутність окремих працівників (наприклад, замісника тіста чи пекаря) може спричинити зупинку виробничого циклу, псування сировини та порушення графіків поставки продукції до торговельних мереж. Саме тому зростання втрат робочого часу через простої на 67,1% свідчить не лише про проблеми трудової дисципліни, а й про недостатню ефективність існуючої системи оцінювання та мотивації персоналу.

Отже, на підприємстві функціонує система мотивації персоналу, яка поєднує окремі елементи матеріального та нематеріального стимулювання. Система має переважно формальний характер і недостатньо орієнтована на досягнення конкретних результатів діяльності працівників.

Між результатами праці персоналу та рівнем винагороди відсутній чіткий взаємозв'язок, а система преміювання не базується на об'єктивних показниках ефективності. На підприємстві фактично не використовуються КРІ та інші формалізовані критерії оцінювання результативності праці.

Існуюча система оцінювання характеризується недостатнім рівнем об'єктивності, орієнтацією переважно на кількісні показники та недостатнім контролем якості виконання виробничих операцій.

2.3 Оцінювання впливу людського фактора на рівень браку та операційні втрати підприємства

Для підприємств харчової промисловості рівень браку продукції є одним із ключових показників ефективності виробничої діяльності. Він впливає на собівартість продукції, обсяги операційних витрат та фінансові результати підприємства. В цій галузі незначні порушення технологічного процесу можуть

призводити до втрат сировини, псування готової продукції та додаткових витрат на переробку або утилізацію.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» говорить про наявність тенденції до зростання рівня виробничого браку у 2024–2025 роках. В 2025 році рівень браку продукції оцінювався на рівні близько 5,2% від загального обсягу виробництва [27]. Зростання масштабів виробництва та обсягів реалізації продукції супроводжується збільшенням навантаження на персонал і виробничі процеси.

Основними видами браку на підприємстві є: порушення технології випікання; механічні пошкодження продукції; невідповідність стандартам якості; помилки під час пакування; порушення умов зберігання продукції. Більша частина дефектів пов'язана з людським фактором. А саме недостатнім контролем виробничих операцій, порушенням технологічних вимог та недостатнім рівнем відповідальності працівників. Для узагальнення основних видів браку продукції на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно представити їх у вигляді таблиці (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні види браку продукції на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Вид браку	Причина	Частка у загальному обсязі браку, %	Орієнтовні втрати у 2025 р., тис. грн
Порушення технології випікання	Недотримання температурного режиму, помилки персоналу	31	912
Деформація та механічні пошкодження продукції	Неправильне транспортування та пакування	18	529
Невідповідність стандартам якості	Порушення рецептури та технологічних вимог	22	647
Пошкодження пакування	Неуважність персоналу, помилки під час фасування	14	412
Псування продукції через порушення умов зберігання	Недотримання санітарних та складських вимог	9	265
Інші дефекти	Виробничі помилки та організаційні недоліки	6	176
Разом	—	100	2 941

Складено автором на основі [27]

Проведений аналіз структури виробничого браку на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» показує, що значна частина дефектів продукції пов'язана з людським фактором.

Насамперед це стосується порушення технологічних інструкцій під час виробничого процесу, недотримання встановлених температурних режимів, рецептур та правил виконання окремих виробничих операцій. Подібні порушення є причиною виникнення дефектів готової продукції та збільшення обсягів виробничих втрат. Важливою причиною виникнення браку є неуважність персоналу під час виконання виробничих операцій, пакування та транспортування продукції. Помилки працівників призводять до механічних пошкоджень, дефектів пакування та невідповідності продукції встановленим стандартам. Однією з причин зростання виробничих втрат на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» є чинна система оплати праці, яка майже не залежить від якості роботи працівників. Працівники отримують переважно фіксовану оплату, тоді як рівень браку, втрати сировини чи простої практично не впливають на розмір винагороди. У результаті персонал зацікавлений насамперед у виконанні обсягів виробництва, а не у дотриманні технологічних стандартів та мінімізації дефектів.

Аналіз показує, що значна частина браку пов'язана саме з помилками персоналу: порушенням температурних режимів, технології випікання, неправильним пакуванням та недотриманням умов зберігання продукції. Крім того, зростання простоїв обладнання з 410 до 685 годин свідчить про недостатній контроль виробничих процесів та відсутність відповідальності працівників за безперебійну роботу ліній. Для хлібопекарського виробництва це створює прямі втрати сировини, часу та готової продукції.

Проведений аналіз свідчить про недостатній рівень дотримання стандартів виробництва та внутрішнього контролю якості. Частина дефектів виникає через: порушення санітарних вимог, недотримання умов зберігання продукції, недостатній контроль виробничих процесів з боку відповідальних працівників.

Операційні втрати є важливим показником ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Вони впливають на собівартість продукції, продуктивність праці та фінансові результати діяльності підприємства. Для даної галузі характерною є висока залежність рівня втрат від організації виробничих процесів, дотримання технологічних вимог та ефективності роботи персоналу.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» говорить про наявність тенденції до зростання операційних втрат у 2024–2025 роках. Збільшення обсягів виробництва супроводжується зростанням втрат сировини, простоїв, переробки продукції. Значна частина таких втрат пов'язана з помилками персоналу, недостатнім рівнем виробничої дисципліни та відсутністю системного контролю результативності праці.

Для оцінювання динаміки операційних втрат підприємства доцільно проаналізувати основні види втрат у 2024–2025 роках (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка операційних втрат ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Вид операційних втрат	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення, %
Втрати сировини	684	1 248	+82,5
Втрати від простоїв виробництва	412	735	+78,4
Витрати на переробку продукції	295	568	+92,5
Списання готової продукції	388	764	+96,9
Додаткові логістичні та виробничі витрати	246	452	+83,7
Втрати робочого часу	175	329	+88,0
Разом	2 200	4 096	+86,2

Складено автором на основі [27]

Отже, у 2025 році загальний обсяг операційних втрат підприємства зріс на 86,2% порівняно з попереднім роком. Найбільше зростання бачимо за витратами на переробку продукції, списанням готової продукції та втратами сировини. Тенденція говорить про погіршення ефективності організації виробничих процесів та збільшення кількості виробничих помилок.

Втрати сировини та витрати на переробку продукції часто виникають через порушення технологічних інструкцій, помилки працівників під час виконання виробничих операцій, неправильне дозування компонентів або недостатній контроль якості продукції. Операційні втрати безпосередньо впливають на собівартість продукції підприємства: зростання витрат на переробку, списання продукції та втрати сировини. Збільшення втрат негативно впливає на продуктивність праці персоналу. Частина робочого часу використовується на усунення помилок, переробку продукції та ліквідацію наслідків виробничих дефектів. Не зважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції, чистий прибуток

ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» у 2025 році скоротився, що частково пояснюється зростанням непродуктивних витрат та виробничих втрат.

Для підприємств харчової промисловості результати роботи персоналу визначають рівень браку продукції, величину операційних втрат, продуктивність праці та фінансові результати діяльності. Доцільно оцінити взаємозв'язок між результативністю праці персоналу та економічними показниками діяльності підприємства. Для оцінювання впливу людського фактору на результати діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» використано систему аналітичних коефіцієнтів, які характеризують рівень браку, втрат та ефективність використання трудових ресурсів (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники впливу людського фактору на економічні результати діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	17 985,8	60 214,3	+235%
Чистий прибуток, тис. грн	492,2	332,1	–32,5%
Рівень браку продукції, %	3,8	5,2	+1,4 в.п.
Операційні втрати, тис. грн	2 200	4 096	+86,2%
Втрати від браку, тис. грн	568	2 941	+417,8%
Чисельність персоналу, осіб	79	87	+10,1%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	227,7	692,1	+203,9%
Коефіцієнт втрат до доходу, %	12,2	6,8	–5,4 в.п.
Коефіцієнт браку до собівартості, %	3,8	5,2	+1,4 в.п.
Частка втрат від браку у чистому прибутку, %	115,4	374,9	+259,5 в.п.

Складено автором на основі [27]

Отже, в 2025 році, не зважаючи на зростання доходу підприємства, ефективність діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» погіршилась. Чистий прибуток підприємства скоротився на 32,5%, тоді як рівень браку продукції та операційних втрат продовжив зростати.

Важливим показником є частка втрат від браку у структурі чистого прибутку підприємства. В 2024 році втрати від браку перевищували чистий прибуток підприємства на 15,4%, а у 2025 році цей показник зріс до 374,9%. Тобто навіть часткове зниження рівня браку могло б суттєво покращити фінансові результати діяльності підприємства.

Аналіз підтверджує залежність між рівнем мотивації персоналу та обсягом операційних втрат. Про недостатню зацікавленість працівників у забезпеченні якості продукції та мінімізації втрат говорить зростання кількості виробничих помилок, порушень технологічних інструкцій, простоїв та втрат робочого часу. Відсутність чіткої системи оцінювання результативності праці та KPI не дозволяє формувати у працівників орієнтацію на досягнення якісних результатів діяльності. Для оцінювання впливу помилок персоналу на виробничі витрати доцільно розрахувати коефіцієнт операційних втрат:

$$K_{\text{втрат}} = \frac{\text{Операційні втрати}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Коефіцієнт браку розраховується як співвідношення вартості втрат від браку до собівартості реалізованої продукції:

$$K_{\text{браку}} = \frac{\text{Втрати від браку}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 100 \quad (2.2)$$

Для оцінювання навантаження втрат на персонал доцільно розрахувати показник втрат від браку на одного працівника:

$$\text{Втрати}_{1\text{пр}} = \frac{\text{Втрати від браку}}{\text{Чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

Для оцінювання потенційного економічного ефекту від зниження рівня браку припустимо можливість скорочення втрат від браку на 20% за рахунок впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу та підвищення контролю якості виробничих процесів. Економічний ефект визначатиметься за формулою:

$$E_{\text{ефект}} = \text{Втрати від браку} \times 20\% \quad (2.4)$$

Узагальнення розрахованих показників свідчить про суттєве зростання втрат від браку у 2025 році. Попри скорочення коефіцієнта операційних втрат до доходу, рівень браку продукції та втрати від браку на одного працівника суттєво зросли. Тобто, навіть часткове зниження рівня виробничого браку може забезпечити суттєвий економічний ефект для підприємства. Цим підтверджується доцільність удосконалення системи мотивації персоналу та впровадження механізмів контролю результативності праці на основі KPI.

Представимо проведені розрахунки у вигляді табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Узагальнення розрахованих показників операційних втрат та браку ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Коефіцієнт операційних втрат, %	12,2	6,8	–5,4 в.п.
Коефіцієнт браку продукції, %	3,8	5,2	+1,4 в.п.
Втрати від браку, тис. грн	568	2941	+417,8%
Втрати від браку на одного працівника, тис. грн/особу	7,19	33,80	+370,1%

Складено автором на основі проведених розрахунків

Абсолютний обсяг операційних втрат збільшився майже вдвічі попри зниження питомої ваги втрат у структурі доходу. Тобто підприємство розширює масштаби діяльності швидше, ніж удосконалює систему контролю виробничих процесів та управління персоналом. Також підвищення навантаження на персонал і орієнтація переважно на виконання виробничого плану без належного контролю якості призводять до збільшення виробничих помилок, браку продукції та непродуктивних витрат. Тобто, існуюча система мотивації персоналу недостатньо орієнтована на забезпечення якості виробничих процесів. Не зважаючи на зниження питомого коефіцієнта браку у структурі собівартості, абсолютний обсяг втрат від браку у 2025 році суттєво зріс. В результаті маємо збільшення масштабів непродуктивних витрат підприємства.

Отже, втрати від браку в розрахунку на одного працівника майже подвоїлись. Це говорить про погіршення ефективності контролю виробничих процесів та зростання негативного впливу людського фактору на результати діяльності підприємства.

Для систематизації та логічного узагальнення виявлених проблем у системі мотивації та оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно побудувати дерево причинно-наслідкових зв'язків (див. рис. 2.3). Зазначена схема дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між недоліками чинної системи стимулювання праці, погіршенням виробничої дисципліни та фінансово-економічними наслідками діяльності підприємства.

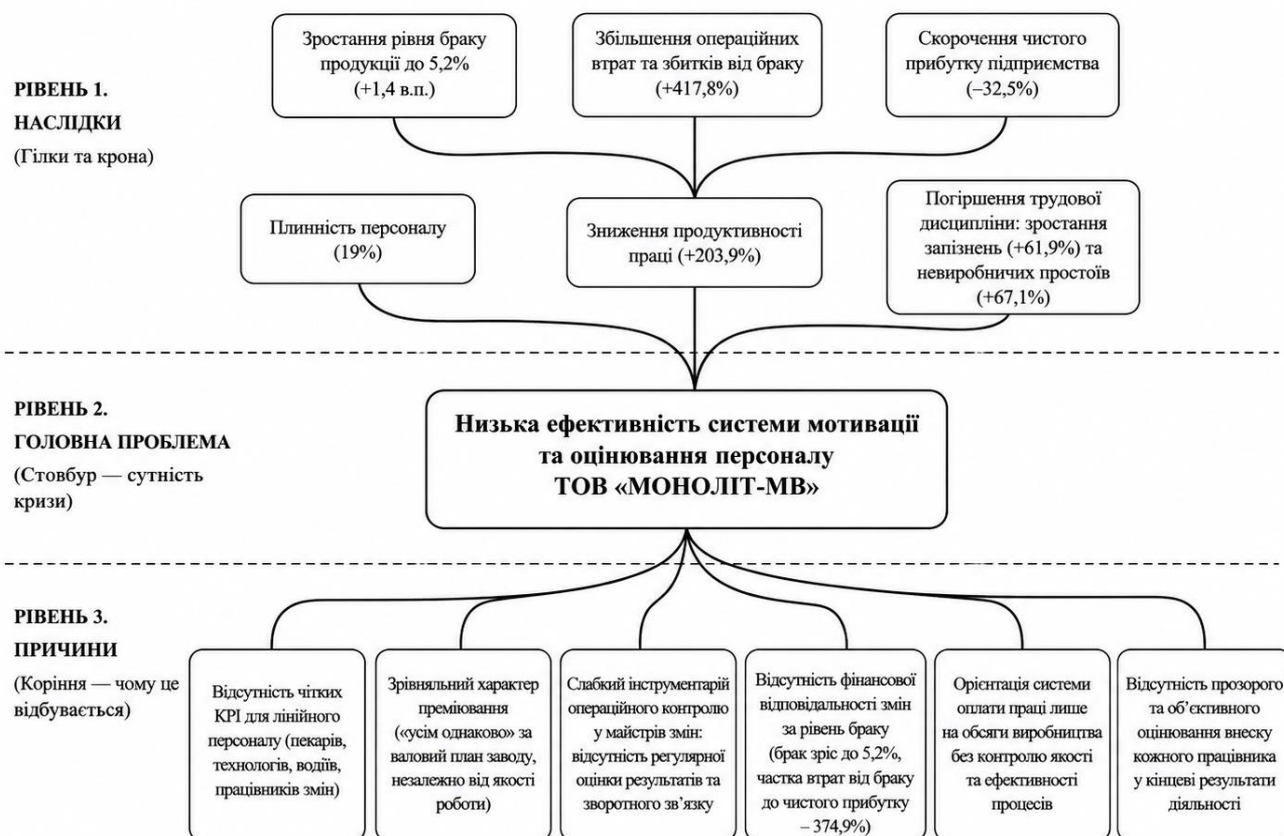


Рисунок 2.3 – Дерево причинно-наслідкових зв'язків проблем системи мотивації та оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Розроблено автором на основі проведеного дослідження

Як свідчать результати проведеного аналізу, ключовою проблемою підприємства є низька ефективність чинної системи оцінювання та стимулювання праці персоналу. Основними причинами формування цієї проблеми виступають відсутність чітких КРІ для виробничого персоналу, переважання зрівняльного підходу до преміювання, недостатній рівень операційного контролю та слабкий взаємозв'язок між результатами праці й матеріальним стимулюванням працівників.

Наслідком зазначених проблем стало погіршення виробничої дисципліни, зростання рівня браку продукції, збільшення операційних втрат та зниження ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, у 2025 році рівень браку продукції зріс до 5,2%, а втрати від браку збільшилися на 417,8%, що негативно вплинуло на фінансові результати підприємства. Одночасно скорочення чистого прибутку на 32,5% свідчить про недостатню ефективність існуючої системи управління персоналом та необхідність її модернізації.

Так проведений аналіз підтверджує необхідність переходу до KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу, яка дозволить підвищити прозорість оцінювання результатів праці, посилити відповідальність працівників за якість виробничих процесів та забезпечити зниження операційних втрат підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ», системи мотивації персоналу та впливу людського фактору на результати діяльності підприємства. Підприємство демонструє активне зростання обсягів реалізації продукції та розширення виробничої діяльності. Але одночасно спостерігається зростання собівартості, операційних витрат і зниження показників рентабельності.

Аналіз системи стимулювання та оцінювання результативності праці показав, що на підприємстві використовується переважно традиційна система мотивації персоналу. Вона має формальний характер та недостатньо орієнтована на досягнення конкретних результатів діяльності. Встановлено відсутність формалізованих KPI, чітких критеріїв оцінювання праці та ефективного взаємозв'язку між результатами роботи працівників і системою винагороди. Система оцінювання персоналу характеризується недостатнім рівнем об'єктивності та слабкою орієнтацією на забезпечення якості продукції.

Встановлено, що значний вплив на економічні результати діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» має людський фактор. Про наявність проблем в організації праці

говорять зростання рівня браку продукції, операційних втрат, простоїв, втрат сировини та витрат на переробку продукції свідчить. Проведені економічні розрахунки підтвердили, що виробничі помилки персоналу та недостатній контроль результативності праці негативно впливають на собівартість продукції, продуктивність праці та прибутковість діяльності підприємства.

Результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління персоналом ТОВ «МОНОЛІТ-МВ, зокрема шляхом впровадження сучасної KPI-орієнтованої системи мотивації та оцінювання результативності праці. Таким чином, сформовано підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності мотивації персоналу, зниження виробничих втрат та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Детальний розгляд запропонованих заходів наведено у третьому розділі дипломної роботи.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» НА ОСНОВІ KPI

3.1 Формування системи KPI та грейдингу як інструментів оцінювання персоналу підприємства

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» засвідчив наявність низки взаємопов'язаних проблем у сфері виробничо-господарської діяльності та управління персоналом. Зокрема, на підприємстві спостерігається зростання рівня браку продукції, збільшення операційних втрат, простоїв обладнання, витрат сировини, а також погіршення окремих показників ефективності діяльності підприємства. Так, у 2025 році втрати від браку становили 2 941 тис. грн, а загальний обсяг операційних втрат перевищив 4 млн грн, що свідчить про наявність системних недоліків у діючих підходах до організації та контролю результатів праці.

Виявлені проблеми значною мірою зумовлені недостатньою ефективністю існуючої системи мотивації та оцінювання персоналу, яка не забезпечує належного зв'язку між результативністю працівників та їх винагородою. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення підходів до управління персоналом шляхом впровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності праці.

Одним із таких інструментів є система KPI (Key Performance Indicators), яка дозволяє здійснювати кількісно-якісну оцінку результатів діяльності працівників та забезпечує прозорий зв'язок між досягнутими результатами і мотиваційними механізмами. Додатково доцільним є використання системи грейдингу як інструменту формування справедливої та структурованої системи оплати праці [32].

На основі побудованого дерева причинно-наслідкових зв'язків (п. 2.3) та матриці TOWS для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» (п. 2.1) було визначено ключові напрями удосконалення системи управління персоналом та мотивації праці. Проведений аналіз дозволив встановити, що основними чинниками погіршення ефективності діяльності підприємства є відсутність чітких критеріїв оцінювання

результативності працівників, зрівняльний характер преміювання, недостатній контроль якості виробничих процесів та слабкий взаємозв'язок між результатами праці й матеріальним стимулюванням персоналу.

У результаті цього для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно реалізувати такі стратегічні напрями реформування системи мотивації персоналу:

- перехід від зрівняльної системи преміювання до KPI-орієнтованої системи оцінювання результативності праці;
- упровадження системи якісних показників контролю браку продукції та виробничих втрат;
- посилення операційного контролю дисципліни та результативності праці лінійного персоналу;
- формування прозорої системи оцінювання індивідуального внеску працівників у результати діяльності підприємства.

Необхідність упровадження саме такої конфігурації системи мотивації обумовлена специфікою діяльності підприємства харчової промисловості, де значний вплив на результати діяльності має людський фактор, а рівень браку продукції та операційних втрат безпосередньо залежить від дотримання технологічної дисципліни, якості виконання виробничих операцій та ефективності внутрішнього контролю.

Необхідно взяти до уваги формування двокomпонентної системи оплати праці, яка поєднуватиме постійну та змінну складові:

$$\text{Заробітна плата} = \text{Постійна частина (грейд/оклад)} + \text{Змінна частина (KPI-бонус)}$$

Така модель дозволяє забезпечити баланс між стабільністю доходу працівників та їх зацікавленістю у досягненні високих результатів праці. Постійна частина заробітної плати у вигляді грейду забезпечує працівникам базовий рівень фінансової стабільності та соціальної захищеності, що відповідає гігієнічним факторам мотивації відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга [17]. Водночас змінна частина оплати праці, яка формується залежно від рівня виконання KPI,

створює прямий взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, що відповідає положенням теорії очікувань В. Врума [19].

Запропонований підхід дозволить підвищити прозорість системи оцінювання персоналу, посилити відповідальність працівників за результати діяльності, знизити рівень браку продукції та забезпечити підвищення ефективності функціонування ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» в умовах зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Однією з основних причин виникнення зазначених проблем є відсутність чіткого взаємозв'язку між результатами праці працівників та системою винагороди. Існуюча система мотивації на підприємстві має переважно формальний характер. Базується здебільшого на фіксованій оплаті праці, що не забезпечує достатньої зацікавленості персоналу у підвищенні продуктивності праці, дотриманні технологічних стандартів та мінімізації виробничих втрат. За таких умов працівники орієнтуються переважно на виконання поточних виробничих завдань. Але не звертають достатньо уваги на досягнення конкретних показників ефективності.

В ході аналізу було встановлено, що на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» фактично відсутня формалізована система оцінювання результативності праці. Оцінювання працівників здійснюється переважно на основі загального контролю з боку керівників структурних підрозділів без використання об'єктивних кількісних показників. Практика формує високий рівень суб'єктивності під час оцінювання діяльності персоналу та ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації працівників.

Впровадження КРІ-системи дозволить усунути виявлені проблеми шляхом формування прозорої та об'єктивної системи оцінювання результативності праці. Використання КРІ забезпечить:

- чіткий взаємозв'язок між результатами роботи працівника та рівнем його винагороди;
- підвищення відповідальності персоналу за результати діяльності;
- орієнтацію працівників на забезпечення якості продукції;

- зниження рівня браку та виробничих втрат;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення контролю виробничих процесів.

Для підприємств харчової промисловості особливо важливим є включення до КРІ не лише кількісних, а й якісних показників результативності праці. Це дозволить змістити акцент із простого виконання виробничого плану на забезпечення якості продукції, дотримання технологічних стандартів та мінімізацію виробничих дефектів [34].

Ефективність впровадження КРІ-системи на підприємстві залежить від правильності її побудови та відповідності специфіці діяльності підприємства. Діяльність ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» пов'язана з виробництвом харчової продукції. Тому система КРІ повинна бути орієнтована не лише на забезпечення кількісних результатів діяльності, а й на контроль якості продукції, мінімізацію виробничих втрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Під час формування КРІ-системи для підприємства доцільно використовувати принцип SMART. Відповідно до нього кожен показник повинен бути конкретним (Specific), вимірюваним (Measurable), досяжним (Achievable), релевантним цілям підприємства (Relevant) та обмеженим у часі (Time-bound) [36].

Грунтовним принципом побудови КРІ-системи є прозорість оцінювання. Працівники повинні чітко розуміти, які саме показники впливають на оцінювання результатів їх діяльності. Також яким чином розраховується рівень виконання КРІ та як результати оцінювання впливають на систему матеріального стимулювання.

КРІ повинні бути вимірюваними та досяжними. Використання кількісних показників дозволить здійснювати постійний контроль результативності праці працівників. Забезпечить можливість аналізу ефективності роботи окремих структурних підрозділів. Водночас встановлені цільові значення повинні бути реалістичними та відповідати фактичним можливостям підприємства. На відміну від існуючої системи оцінювання, яка орієнтована переважно на виконання виробничого плану, запропонована система КРІ передбачає врахування показників рівня браку, дотримання технологічних стандартів, втрат сировини та простоїв

виробництва [37]. Так як різні категорії працівників виконують різні функції у виробничому процесі, система КРІ повинна формуватися диференційовано залежно від категорії персоналу. Для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» пропонується впровадження системи КРІ, представленої у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Запропонована система КРІ для персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Посада	КРІ	Формула розрахунку	Вага КРІ, %	Цільове значення
Виробничий персонал	Рівень браку продукції	Брак / обсяг виробництва $\times 100\%$	35	$\leq 3\%$
	Виконання виробничого плану	Факт / план $\times 100\%$	25	$\geq 100\%$
	Дотримання технологічних стандартів	Кількість порушень	20	≤ 2 порушень/міс
	Запізнення та порушення дисципліни	Кількість випадків	20	0–1 випадок/міс
Майстер зміни	Ефективність роботи зміни	Фактичний випуск / план $\times 100\%$	30	$\geq 100\%$
	Рівень браку у зміні	Брак зміни / випуск зміни $\times 100\%$	30	$\leq 2,5\%$
	Простої виробництва	Години простоїв	20	≤ 5 год/міс
	Втрати сировини	Втрати / обсяг сировини $\times 100\%$	20	$\leq 2\%$
Склад та логістика	Втрати сировини	Втрати / залишки $\times 100\%$	35	$\leq 1,5\%$
	Своєчасність постачання	Вчасні поставки / загальна кількість $\times 100\%$	30	$\geq 98\%$
	Простої через логістику	Кількість випадків	20	≤ 1 випадок/міс
	Точність обліку	Помилки обліку / операції $\times 100\%$	15	$\leq 1\%$
Адміністративний персонал	Виконання КРІ підрозділу	Фактичний КРІ / план $\times 100\%$	35	$\geq 100\%$
	Плинність кадрів	Звільнення / чисельність $\times 100\%$	25	$\leq 10\%$
	Рівень дисципліни персоналу	Кількість порушень	20	Мінімізація
	Ефективність роботи персоналу	Продуктивність праці	20	Зростання $\geq 10\%$

Складено автором

Для виробничого персоналу основна увага повинна приділятися показникам продуктивності праці, рівня браку та дотримання технологічних стандартів. Для майстрів змін доцільно використовувати КРІ, пов'язані з ефективністю роботи

зміни, рівнем втрат та виконанням виробничого плану. Для працівників складу та логістики важливими є показники втрат сировини, своєчасності постачання та простоїв. Для адміністративного персоналу доцільно використовувати КРІ, пов'язані з ефективністю управління персоналом, дисципліною та загальними результатами діяльності підприємства. Запропоновані КРІ сформовані з урахуванням основних проблем, виявлених у другому розділі дипломної роботи. А саме: високого рівня браку продукції, зростання операційних втрат, простоїв, порушень трудової дисципліни та недостатньої ефективності системи мотивації персоналу.

Важливим елементом ефективної КРІ-орієнтованої системи мотивації є встановлення порогових значень результативності праці. Використання такої шкали дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання результатів діяльності персоналу та запобігти преміюванню працівників у разі невиконання критично важливих показників [38]. Для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно використовувати трирівневу систему оцінювання виконання КРІ, яка передбачає мінімальний, цільовий та підвищений рівні результативності (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Шкала оцінювання рівня виконання КРІ персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Рівень виконання КРІ	Характеристика результату	Розмір бонусу
Менше 85%	КРІ не виконано, критичне відхилення від цільових показників	Бонус не нараховується
85–99%	Часткове виконання КРІ	Пропорційне нарахування бонусу
100%	Повне виконання планового КРІ	100% бонусу
105% і більше	Перевиконання КРІ та досягнення підвищених результатів	Підвищений бонус (до 120%)

Складено автором

Запропонована шкала дозволяє сформувати прозорий механізм матеріального стимулювання працівників та забезпечити прямий взаємозв'язок між результатами праці й розміром винагороди. Встановлення мінімального порогового значення на рівні 85% дозволяє уникнути ситуацій, за яких працівники отримують премію за незадовільні результати діяльності або порушення

виробничих стандартів. Водночас система передбачає можливість підвищеного преміювання у разі перевиконання встановлених KPI. Для запобігання надмірному навантаженню на фонд оплати праці підприємства максимальний рівень бонусного стимулювання доцільно обмежити на рівні 120% від базового розміру премії.

Система KPI орієнтована на досягнення стратегічних цілей ТОВ «МОНОЛІТ-МВ», серед яких:

- зниження рівня браку продукції;
- мінімізацію виробничих втрат;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення якості продукції;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

На відміну від існуючої системи оцінювання, запропонована KPI-система базується на конкретних кількісних та якісних показниках. Таке формування системи оцінювання дозволяє зменшити суб'єктивність оцінювання персоналу та забезпечити прозорий взаємозв'язок між результатами праці працівників і системою мотивації. Важливим є впровадження системи грейдингу. Використання грейдів дозволяє структурувати персонал підприємства залежно від складності виконуваної роботи, рівня відповідальності, професійних компетенцій та результативності праці. Для підприємств харчової промисловості така система є важливою та виправданою. Різні категорії працівників мають неоднаковий вплив на якість продукції, рівень виробничих втрат та результати діяльності підприємства.

Необхідність впровадження системи грейдів на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» пояснюється наявністю проблем у сфері мотивації персоналу та відсутністю прозорого механізму оцінювання внеску працівників у результати діяльності підприємства. Існуюча система оплати праці переважно орієнтована на фіксовану заробітну плату. Вона недостатньо враховує складність роботи, рівень відповідальності та індивідуальну результативність працівників. У результаті працівники не мають чіткого розуміння можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання. Запропонована система грейдингу базується на

взаємозв'язку між: складністю виконуваної роботи, рівнем відповідальності працівника, рівнем професійних компетенцій, результативністю праці та виконанням встановлених KPI.

Основним принципом формування грейдів на підприємстві є диференціація персоналу залежно від його впливу на результати та рівня відповідальності за виробничі процеси. Чим вищий рівень відповідальності працівника, складність його функцій та ступінь впливу на результати діяльності підприємства, тим вищий грейд і відповідний рівень мотивації (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рекомендована система грейдингу персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Грейд	Категорія персоналу	Характеристика посади	Рівень відповідальності	Діапазон мотивації
Grade 1	Допоміжний виробничий персонал	Виконання простих виробничих операцій за інструкціями	Низький	Базова заробітна плата + до 5% бонусу
Grade 2	Основний виробничий персонал	Виконання основних виробничих операцій та дотримання стандартів якості	Середній	Базова заробітна плата + до 10% бонусу
Grade 3	Працівники складу та логістики	Контроль руху сировини, постачання та складських процесів	Середній	Базова заробітна плата + до 15% бонусу
Grade 4	Майстри змін та керівники виробничих ділянок	Організація роботи зміни, контроль виробничого процесу та KPI підрозділу	Високий	Базова заробітна плата + до 20% бонусу
Grade 5	Адміністративний та управлінський персонал	Управління персоналом, планування діяльності та контроль результативності	Високий	Базова заробітна плата + до 25% бонусу
Grade 6	Керівництво підприємства	Стратегічне управління підприємством та відповідальність за фінансові результати	Дуже високий	Індивідуальна система мотивації + KPI-бонус

Складено автором

Запропонована система грейдингу дозволить забезпечити більш справедливий та прозорий підхід до оцінювання працівників і формування системи мотивації персоналу. Грейдинг враховуватиме не лише посаду працівника, а й рівень його відповідальності, складність роботи та фактичну результативність діяльності на основі KPI. Для забезпечення ефективного функціонування

запропонованої системи грейдингу важливим є формування чіткого зв'язку між результативністю праці працівників, рівнем їх професійної оцінки та системою мотивації (див. рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Схема взаємозв'язку ключових елементів грейдингу персоналу

Складено автором

Запропонована система грейдингу має декілька переваг для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ». Насамперед її впровадження забезпечить прозорість системи оцінювання та мотивації персоналу. Працівники матимуть чітке розуміння критеріїв оцінювання результативності праці та принципів формування винагороди. Використання грейдів також сприятиме підвищенню справедливості системи мотивації, адже рівень оплати праці та бонусів залежатиме не лише від посади працівника, а й від складності роботи, рівня відповідальності та фактичних результатів діяльності. Система грейдингу формує зрозумілий механізм кар'єрного зростання персоналу. Працівники отримують можливість переходу до вищого грейду за умови досягнення встановлених КРІ та підвищення рівня професійної результативності, що позитивно впливатиме на рівень мотивації та залученості персоналу.

Система дасть змогу зменшити суб'єктивність оцінювання праці працівників. В існуючій системі оцінювання залежить від особистого сприйняття керівника.

Запропонований підхід базується на конкретних кількісних та якісних показниках результативності діяльності.

З метою підвищення ефективності управління персоналом пропонується впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання результативності праці. Система базуватиметься на використанні кількісних та якісних показників ефективності діяльності працівників. Модель передбачає формування чіткого взаємозв'язку між результатами праці працівника, його грейдом та системою матеріального стимулювання. Оцінювання працівників пропонується здійснювати на основі встановлених KPI для кожної категорії персоналу. Фактичні результати діяльності працівників порівнюватимуться з цільовими значеннями показників, після чого визначатиметься рівень виконання KPI та загальна результативність працівника. Процес оцінювання здійснюватиметься безпосередніми керівниками структурних підрозділів: майстрами змін, начальниками виробництва та керівниками логістичних і адміністративних підрозділів.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання результати KPI фіксуватимуться у внутрішній системі звітності підприємства на основі фактичних виробничих показників. Оцінювання результативності праці пропонується проводити щомісячно. Щомісячне оцінювання дозволить оперативно контролювати ефективність роботи персоналу, швидко виявляти проблеми у виробничих процесах та коригувати систему мотивації залежно від результатів діяльності працівників. Нарахування бонусної частини заробітної плати пропонується здійснювати залежно від рівня виконання KPI. За умови досягнення цільових показників працівник отримуватиме повний бонус відповідно до свого грейду. У разі часткового невиконання KPI бонусна частина заробітної плати пропорційно зменшуватиметься (див. рис. 3.2).

Система передбачає, що KPI безпосередньо впливатимуть на рівень заробітної плати працівників. Основна частина заробітної плати залишатиметься фіксованою, тоді як змінна частина залежатиме від: рівня виконання виробничого плану; показників якості продукції; рівня браку; дотримання трудової дисципліни; ефективності роботи підрозділу.

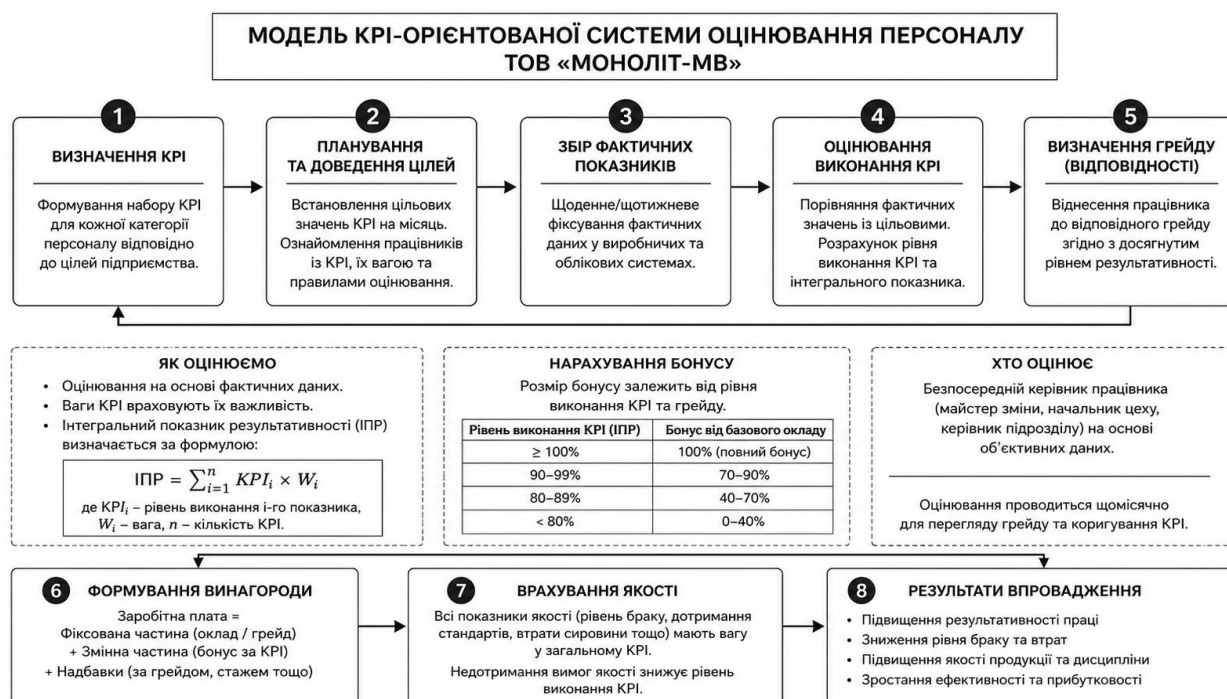


Рисунок 3.2 – Модель КРІ-орієнтованої системи оцінювання персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Складено автором

Особливістю моделі є врахування якісних показників діяльності персоналу. На відміну від існуючої системи, орієнтованої переважно на кількісне виконання виробничих завдань, нова модель передбачає включення до КРІ показників якості продукції, рівня браку, втрат сировини та дотримання технологічних стандартів.

Для впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» необхідним є здійснення комплексу організаційних, інформаційних та навчальних заходів, що потребують відповідного фінансового забезпечення. З метою обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів доцільно сформулювати кошторис витрат на реалізацію проєкту впровадження системи КРІ та грейдингу персоналу (див. табл. 3.4).

Основну частину витрат становлять витрати на автоматизацію процесу обліку та оцінювання КРІ, що пояснюється необхідністю забезпечення оперативного збору, обробки та аналізу показників результативності праці персоналу.

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Стаття витрат	Характер витрат	Сума, тис. грн
Доопрацювання програмного модуля для автоматизації розрахунку КРІ	Одноразові	140
Налаштування внутрішньої системи звітності та інтеграція показників	Одноразові	45
Розроблення КРІ-карт, положень та регламентів оцінювання персоналу	Одноразові	20
Проведення навчання майстрів змін та керівників підрозділів	Одноразові	35
Витрати робочого часу персоналу на адаптацію системи	Одноразові	25
Формування резерву фонду оплати праці для КРІ-бонусів	Поточні	85
Разом		350

Складено автором

Витрати на розроблення КРІ-карт, положень та регламентів оцінювання є відносно незначними. Частина аналітичної та методичної роботи була виконана в межах переддипломного дослідження, що дозволило мінімізувати витрати підприємства на консалтингові послуги. Окремою складовою є формування резерву фонду оплати праці для забезпечення виплати КРІ-бонусів у разі перевиконання встановлених показників результативності. Наявність такого резерву дозволяє забезпечити стабільність функціонування мотиваційної системи та уникнути ризику дефіциту коштів у разі високої результативності діяльності персоналу.

Запропонований кошторис витрат є реалістичним для підприємства середнього масштабу та відповідає практиці впровадження систем управління результативністю на виробничих підприємствах харчової промисловості.

Для комплексного оцінювання результативності праці працівників у межах запропонованої КРІ-орієнтованої системи доцільно використовувати інтегральний показник ефективності, який враховуватиме рівень виконання всіх встановлених КРІ з урахуванням їх вагомості.

Інтегральний КРІ працівника пропонується розраховувати за формулою:

$$KPI_{\text{інт}} = \sum_{i=1}^n (KPI_i \times W_i) \quad (3.1)$$

Де:

$KPI_{\text{інт}}$ – інтегральний показник результативності працівника;

KPI_i – рівень виконання окремого КРІ;

W_i – вагомість відповідного показника;

n – кількість КРІ працівника.

Запропонована система буде ефективнішою за існуючу, оскільки базуватиметься на конкретних кількісних та якісних показниках результативності праці, а не на загальному суб'єктивному оцінюванні керівником. Використання КРІ дасть змогу сформувати прозорий взаємозв'язок між результатами роботи працівника та рівнем його матеріального стимулювання. Орієнтація системи на показники якості продукції, рівень браку, втрати сировини та простої сприятиме зниженню виробничих дефектів і операційних втрат підприємства. Використання формалізованих КРІ дозволить зменшити суб'єктивність оцінювання персоналу та забезпечити більш справедливий підхід до мотивації працівників.

КРІ-орієнтована система оцінювання персоналу для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» враховує специфіку діяльності підприємства та проблеми, виявлені у другому розділі дипломної роботи. Запропонована модель базується на використанні кількісних і якісних показників результативності праці, що зумовлено необхідністю забезпечення більш об'єктивного контролю ефективності роботи персоналу. У межах дослідження розроблено прикладну систему КРІ для різних категорій працівників підприємства, а також сформовано систему грейдингу. Її впровадження дозволить підвищити прозорість оцінювання персоналу, зменшити суб'єктивність управлінських рішень, посилити мотивацію працівників до досягнення цільових показників діяльності та орієнтувати персонал на забезпечення якості продукції й мінімізацію виробничих втрат.

3.2 Обґрунтування механізму впровадження КРІ-мотивації та оцінювання економічної ефективності

Ефективність КРІ-орієнтованої системи оцінювання персоналу залежить від коректності її впровадження та адаптації до специфіки діяльності підприємства. Для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» впровадження КРІ-системи повинно здійснюватися поетапно. Із визначенням відповідальних осіб, строків реалізації, необхідних ресурсів та змін у системі управління персоналом. Така практика мінімізує ризики організаційного опору, забезпечить поступову адаптацію працівників до нової системи оцінювання та підвищить ефективність управління результативністю праці. Запропонований алгоритм впровадження КРІ-системи на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Алгоритм впровадження КРІ-системи на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Термін реалізації	Необхідні ресурси
1. Розробка КРІ-системи	Формування КРІ для різних категорій персоналу, визначення цільових показників та ваг КРІ	Керівник підприємства, HR-менеджер, начальник виробництва	2 тижні	Аналітичні дані, внутрішня звітність, консультації
2. Формування системи грейдів	Розподіл персоналу за грейдом відповідно до рівня відповідальності та результативності	HR-менеджер, адміністрація підприємства	1 тиждень	Посадові інструкції, структура персоналу
3. Навчання персоналу	Ознайомлення працівників із принципами роботи КРІ-системи та новими правилами оцінювання	HR-менеджер, керівники підрозділів	1–2 тижні	Навчальні матеріали, внутрішні тренінги
4. Тестовий запуск системи	Пілотне впровадження КРІ у виробничих підрозділах та перевірка роботи системи	Начальник виробництва, майстри змін	1 місяць	Внутрішня звітність, контрольні показники
5. Моніторинг та коригування	Аналіз результатів тестового періоду, коригування КРІ та системи оцінювання	HR-менеджер, адміністрація підприємства	2 тижні	Аналітичні звіти, результати оцінювання
6. Повне впровадження системи	Впровадження КРІ-системи в усіх структурних підрозділах підприємства	Керівництво підприємства	Постійно	Система звітності, контроль виконання КРІ

Складено автором

Алгоритм впровадження КРІ-системи передбачає поступовий перехід від існуючої системи оцінювання до сучасної моделі управління результативністю праці (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Алгоритм впровадження КРІ-орієнтованої системи для ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Складено автором

Грунтовним елементом впровадження є навчання персоналу та адаптація працівників до нових принципів оцінювання. Вказані заходи необхідні для того, щоб знизити рівень організаційного опору та забезпечити ефективне функціонування системи на підприємстві.

Імплементація системи оцінювання персоналу спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів і зниження виробничих втрат. Система мотивації дозволить посилити контроль результативності праці, підвищити відповідальність персоналу за якість продукції та сформувати чіткий взаємозв'язок між результатами діяльності працівників і системою винагороди.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та виявлених проблем доцільно здійснити прогноз очікуваних результатів від впровадження КРІ-системи (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогноз економічної ефективності впровадження КРІ-системи на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»

Показник	Поточний стан (2025 р.)	Прогноз після впровадження КРІ	Очікувана зміна
Рівень браку продукції, %	5,2	3,5	–1,7 в.п.
Втрати від браку, тис. грн	2 941	820	–72,1%
Загальні операційні втрати, тис. грн	4 096	3 050	–25,5%
Простої виробництва, год	685	420	–38,7%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	692,1	775,0	+12,0%
Плинність кадрів, %	19	11	–8 в.п.
Рівень виконання виробничого плану, %	89	97	+8 в.п.
Чистий прибуток, тис. грн	332,1	910,0	+174,0%

Складено автором на основі [27]

Прогнозні розрахунки демонструють, що впровадження КРІ-системи дозволить суттєво покращити результати діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ». Очікується зниження рівня браку продукції з 5,2% до 3,5%. Це – забезпечення скорочення втрат від браку більш ніж на третину. Подібний результат може бути досягнутий за рахунок підвищення відповідальності персоналу за якість продукції та включення показників браку до системи мотивації працівників.

Прогнозується зменшення загальних операційних втрат підприємства на 25,5% та скорочення простоїв виробництва майже на 39%. Вказаний результат - наслідок покращення трудової дисципліни, підвищення контролю виробничих процесів та більш ефективної координації роботи персоналу.

КРІ-система позитивно впливатиме на продуктивність праці. Очікується зростання продуктивності праці на 12%. Зростання допоможе підвищити ефективність використання трудових ресурсів без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

Результатом впровадження КРІ-системи має стати зниження плинності кадрів з 19% до 11%. Формування прозорої системи оцінювання та мотивації

працівників сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню внутрішнього клімату на підприємстві та зменшенню ризику втрати працівників.

Сукупний вплив запропонованих змін забезпечить покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Відповідно прогнозам чистий прибуток ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» зросте майже у 2,7 раза та перевищить 900 тис. грн на рік. Даний результат підтверджує економічну доцільність впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінювання персоналу.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження КРІ-системи доцільно розрахувати економію від зниження браку, зменшення операційних втрат, приріст продуктивності праці, приріст прибутку, ROI та строк окупності проєкту.

Економія від зниження браку розраховується за формулою:

$$E_{\text{брак}} = V_{\text{брак до}} - V_{\text{брак після}} \quad (3.2)$$

де:

$V_{\text{брак до}}$ – втрати від браку до впровадження КРІ-системи;

$V_{\text{брак після}}$ – прогнозовані втрати від браку після впровадження КРІ-системи.

$$E_{\text{брак}} = 2941 - 820 = 2121 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікувана економія від зниження браку становитиме 2121 тис. грн на рік. Економія від зменшення операційних втрат визначається за формулою:

$$E_{\text{втрат}} = OV_{\text{до}} - OV_{\text{після}} \quad (3.3)$$

де:

$OV_{\text{до}}$ – операційні втрати до впровадження КРІ-системи;

$OV_{\text{після}}$ – прогнозовані операційні втрати після впровадження КРІ-системи.

$$E_{\text{втрат}} = 4096 - 3050 = 1046 \text{ тис. грн}$$

Отже, скорочення операційних втрат може забезпечити економію 1046 тис. грн на рік. Приріст продуктивності праці розраховується за формулою:

$$\Delta \text{ПП} = \frac{\text{ПП}_{\text{після}} - \text{ПП}_{\text{до}}}{\text{ПП}_{\text{до}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

де:

$\text{ПП}_{\text{до}}$ – продуктивність праці до впровадження КРІ-системи;

$\text{ПП}_{\text{після}}$ – прогнозна продуктивність праці після впровадження.

$$\Delta \text{ПП} = \frac{775,0 - 692,1}{692,1} \times 100 \% = 12,0\%$$

Отже, очікуване зростання продуктивності праці становитиме 12%. Приріст чистого прибутку визначається за формулою:

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_{\text{після}} - \text{ЧП}_{\text{до}} \quad (3.5)$$

де:

$\text{ЧП}_{\text{до}}$ – чистий прибуток до впровадження КРІ-системи;

$\text{ЧП}_{\text{після}}$ – прогнозний чистий прибуток після впровадження.

$$\Delta \text{ЧП} = 910,0 - 332,1 = 577,9 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікуваний приріст чистого прибутку становитиме 577,9 тис. Грн. Загальний економічний ефект від впровадження КРІ-системи можна визначити як суму основних видів економії:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{брак}} + E_{\text{втрат}} \quad (3.6)$$

$$E_{\text{заг}} = 2121 + 1046 = 3167 \text{ тис. грн}$$

Для впровадження КРІ-системи підприємству необхідні витрати на розробку системи, навчання персоналу, внутрішній моніторинг, адаптацію звітності та преміальний фонд. Орієнтовний обсяг витрат становитиме 350 тис. грн. Показник ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}} - B_{\text{впров}}}{B_{\text{впров}}} \times 100\% \quad (3.7)$$

де:

$E_{\text{заг}}$ – загальний економічний ефект;

$B_{\text{впров}}$ – витрати на впровадження КРІ-системи.

$$ROI = \frac{3167 - 350}{350} \times 100 \% = 804,8\%$$

Отже, показник ROI становитиме 804,8%, що свідчить про високу економічну доцільність впровадження КРІ-системи. Строк окупності проєкту визначається за формулою:

$$T = \frac{B_{\text{впров}}}{E_{\text{заг}}} \quad (3.8)$$

$$T = \frac{350}{3167} = 0,11 \text{ року}$$

$$0,24 \times 12 = 1,3 \text{ місяця}$$

Отже, орієнтовний строк окупності впровадження КРІ-системи становитиме близько 1,3 місяців. Такий короткий термін окупності підтверджує, що запропонована система є економічно обґрунтованою та може забезпечити швидке

повернення вкладених ресурсів. Впровадження системи матиме комплексний вплив на систему управління підприємством, ефективність використання трудових ресурсів та фінансові результати діяльності. Система спрямована на підвищення прозорості оцінювання працівників, посилення відповідальності персоналу за результати діяльності. Також на формування чіткого взаємозв'язку між результативністю праці та системою мотивації.

Для більш комплексного оцінювання економічної ефективності впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу доцільно додатково здійснити оцінювання інвестиційної привабливості запропонованого проєкту. З цією метою доцільно розрахувати показники дисконтованої ефективності, зокрема чисту приведену вартість проєкту (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований грошовий потік, коефіцієнт дисконтування та дисконтований строк окупності проєкту.

Для визначення впливу запропонованих заходів на загальний фінансовий стан підприємства доцільно проаналізувати прогнозну зміну показників рентабельності діяльності, зокрема чистої маржі прибутку (NPM), рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE).

Вихідні дані:

- вартість проєкту – 350 тис. грн;
- річний економічний ефект – 3167 тис. грн;
- ставка дисконтування – 20%.

Результати проведених розрахунків показників дисконтованої ефективності дозволяють оцінити економічну доцільність упровадження KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ». Узагальнення основних показників ефективності інвестиційного проєкту наведено в табл. 3.7, які свідчать про високу економічну ефективність запропонованого проєкту впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації персоналу.

Таблиця 3.7 – Оцінка дисконтованої ефективності впровадження КРІ-системи

Показник	Значення
Інвестиційні витрати, тис. грн	350
Річний економічний ефект, тис. грн	3167
Коефіцієнт дисконтування за 1 рік	0,833
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	2638,1
NPV, тис. грн	2288,1
PI	7,53
Дисконтований строк окупності, року	0,13
Дисконтований строк окупності, міс.	1,6
ROI, %	804,8

Розраховано автором

Для більш детального обґрунтування отриманих результатів доцільно послідовно представити порядок розрахунку основних показників дисконтованої ефективності проєкту. Коефіцієнт дисконтування:

$$K_{\text{диск}} = \frac{1}{(1+r)^t} = \frac{1}{(1+0,20)^1} = 0,833$$

Дисконтований грошовий потік:

$$DCF = 3167 \times 0,833 = 2\,638,1 \text{ тис. грн}$$

NPV:

$$NPV = 2638,1 - 350 = 2\,288,1 \text{ тис. грн}$$

PI:

$$PI = \frac{2638,1}{350} = 7,53$$

Дисконтований строк окупності:

$$DPP = \frac{350}{2638,1} = 0,13 \text{ року}$$

$$0,29 \times 12 = 1,6 \text{ місяця}$$

Для оцінювання впливу запропонованих заходів на загальний фінансовий стан ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» доцільно проаналізувати прогнозну зміну основних показників рентабельності діяльності підприємства після впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу. З цією метою проведено розрахунок чистої маржі прибутку (NPM), рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), результати яких наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Фінансові коефіцієнти після впровадження запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження
NPM, %	0,6	1,5
ROA, %	0,8	2,2
ROE, %	1,3	3,6

Розраховано автором

Наведені в табл. 3.8 показники свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства та рівень використання його ресурсного потенціалу. Для підтвердження отриманих результатів доцільно представити порядок розрахунку основних показників рентабельності після впровадження КРІ-системи.

Розрахунок:

$$NPM = \frac{910,0}{60214,3} \times 100 = 1,5\%$$

$$ROA = \frac{910,0}{41808,4} \times 100 = 2,2\%$$

$$ROE = \frac{910,0}{25326,3} \times 100 = 3,6\%$$

Запропонований проєкт впровадження КРІ-системи є економічно доцільним, оскільки при інвестиційних витратах 350 тис. грн дисконтований грошовий потік становить 2638,1 тис. грн, а чиста приведена вартість проєкту – 2288,1 тис. грн. Індекс прибутковості РІ дорівнює 7,53, що свідчить про перевищення дисконтованих вигід над витратами. Дисконтований строк окупності становить близько 1,6 місяця, тому проєкт можна вважати фінансово привабливим і таким, що швидко окупається. Для наочного відображення трансформації системи матеріального стимулювання персоналу доцільно порівняти структуру заробітної плати працівників виробничих підрозділів до та після впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації (див. рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Порівняння структури заробітної плати працівників виробничих підрозділів ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» до та після впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації

Розроблено автором

В межах чинної системи оплати праці основну частину заробітної плати працівників формує фіксований оклад, тоді як змінна частина має незначну питому вагу та здебільшого носить зрівняльний характер. Такий підхід недостатньо стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, дотримання

технологічних стандартів та зниження рівня браку продукції. Запропонована система передбачає збільшення частки змінної винагороди, розмір якої безпосередньо залежатиме від рівня виконання КРІ. Водночас базова грейдова частина заробітної плати забезпечуватиме працівникам стабільність доходу та соціальну захищеність.

Очікується зміна підходу до управління персоналом. КРІ-система дозволить перейти до управління результативністю праці на основі конкретних кількісних та якісних показників діяльності. Включення до системи оцінювання показників запізень, простоїв, дотримання технологічних стандартів та рівня браку сприятиме формуванню більш відповідального ставлення персоналу до виконання виробничих завдань. Очікується зменшення кількості порушень трудової дисципліни та скорочення втрат робочого часу. Підводячи підсумки проведеного економічного обґрунтування, можна стверджувати, що запропонований алгоритм впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу на ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» є економічно виправданим та стратегічно доцільним. Спрямування ключових показників ефективності на усунення критичних проблем виробничої діяльності.

Згідно з проведеними розрахунками, очікується зниження рівня браку продукції з 5,2% до 3,5%. Одночасно прогнозується підвищення продуктивності праці на 12%, зростання рівня виконання виробничого плану та скорочення плинності кадрів. При загальному обсязі витрат на впровадження КРІ-системи в сумі 350 тис. грн показник рентабельності інвестицій (ROI) становитиме 804,8%, а дисконтований строк окупності становить близько 1,6 місяця. Отримані результати свідчать про високу ефективність запропонованої системи мотивації та підтверджують доцільність її практичного впровадження на підприємстві.

Імплементація КРІ-системи сприятиме підвищенню прозорості оцінювання персоналу та зменшенню суб'єктивності управлінських рішень. Оцінювання результативності праці здійснюватиметься на основі чітко визначених КРІ та фактичних виробничих показників. Так компанії вдасться забезпечити більш справедливий підхід до мотивації працівників та підвищити рівень довіри персоналу до системи управління.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи оцінювання та мотивації персоналу ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» на основі впровадження КРІ-орієнтованого підходу та системи грейдингу. У результаті дослідження сформовано прикладну модель управління результативністю праці, адаптовану до специфіки діяльності підприємства та виявлених у другому розділі проблем. Обґрунтовано доцільність впровадження КРІ-системи як інструменту підвищення об'єктивності оцінювання персоналу, зниження виробничих втрат та підвищення ефективності діяльності підприємства. Розроблено систему КРІ для різних категорій працівників, яка враховує показники продуктивності праці, рівня браку, втрат сировини, простоїв, дотримання стандартів та трудової дисципліни. Також сформовано систему грейдингу персоналу.

В межах розділу розроблено алгоритм впровадження КРІ-системи на підприємстві. Визначено основні етапи реалізації проекту, відповідальних осіб, строки впровадження та необхідні ресурси. Проведені економічні розрахунки підтвердили високу ефективність запропонованих заходів. Зокрема, прогнозується зниження рівня браку продукції, скорочення операційних втрат, підвищення продуктивності праці та зростання чистого прибутку підприємства. Розраховані показники ROI та короткий строк окупності підтверджують економічну доцільність впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінювання персоналу.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання системи ключових показників ефективності (КРІ) як інструменту мотивації персоналу промислового підприємства на прикладі ТОВ «МОНОЛІТ-МВ». В процесі дослідження досягнуто поставленої мети. Виконано визначені завдання щодо аналізу існуючої системи мотивації персоналу, оцінювання впливу людського фактору на результати діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження КРІ-орієнтованої системи управління результативністю праці.

В першому розділі роботи досліджено теоретичні засади використання КРІ в системі управління та мотивації персоналу. Встановлено, що КРІ є важливим інструментом стратегічного та операційного управління підприємством. Інструмент, який забезпечує вимірювання результативності діяльності, підвищення об'єктивності оцінювання працівників та формування ефективної системи мотивації. Проаналізовано сучасні підходи до побудови КРІ-орієнтованих систем мотивації. Визначено особливості їх використання на підприємствах харчової промисловості. Описано вплив людського фактору на якість продукції, рівень браку та операційні втрати підприємств харчової галузі.

В другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «МОНОЛІТ-МВ». Досліджено систему мотивації та оцінювання результативності праці персоналу підприємства. Визначено що існуюча система мотивації має переважно формальний характер. Вона недостатньо орієнтована на досягнення конкретних результатів діяльності працівників. На підприємстві відсутня формалізована система КРІ. Оцінювання персоналу здійснюється переважно суб'єктивно. У результаті дослідження виявлено наявність значного впливу людського фактору на рівень браку продукції, операційні втрати, простої виробництва та продуктивність праці. Проведені економічні розрахунки підтвердили, що виробничі помилки та недостатній контроль результативності праці негативно впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

В третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінювання та системи грейдингу. Сформовано прикладну систему КРІ для різних категорій працівників підприємства. Система враховує специфіку виробничої діяльності та виявлених проблем. Запропоновано систему грейдів, яка забезпечує прозорий взаємозв'язок між складністю роботи, рівнем відповідальності працівників та системою матеріального стимулювання. Розроблено механізм впровадження КРІ-системи на підприємстві та проведено оцінювання її економічної ефективності.

Проведені прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність впровадження системи. Очікується зниження рівня браку продукції, скорочення операційних втрат, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості діяльності підприємства. Розраховані показники ROI та строк окупності свідчать про високу ефективність запропонованих заходів.

Отже, впровадження КРІ-орієнтованої системи мотивації персоналу дозволить ТОВ «МОНОЛІТ-МВ» перейти від формального контролю працівників до сучасного управління результативністю праці. Підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зменшити виробничі втрати та покращити фінансові результати діяльності підприємства. Отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства для удосконалення системи управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – 3rd ed. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. – 352 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management. – 6th ed. – London: Kogan Page, 2017. – 272 p.
4. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper & Row, 1973. – 839 p.
5. Кузьмін О. С., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
6. Olve N.-G., Roy J., Wetter M. Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. – Chichester: Wiley, 1999. – 368 p.
7. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. – Cambridge: Cambridge University Press, 2007. – 344 p.
8. Global Banking School. What are the best methods for assessing employee motivation and productivity in organisations. URL: <https://globalbanking.ac.uk> (дата звернення: 02.02.2026).
9. Gallup. Improve Employee Engagement in the Workplace. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Gallup. State of the Global Workplace: 2026 Report. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 02.02.2026).
11. Psicosmart. The Psychological Impact of KPIs on Employee Motivation and Performance. 2024.
12. Neely A. The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? International Journal of Operations & Production Management. 1999. Vol. 19, No. 2. P. 205–228. DOI: 10.1108/01443579910247437.
13. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Jan.–Feb. P. 71–79.

14. Assur N., Rowshankish K. The data-driven enterprise of 2025. McKinsey & Company. 2022.
15. Gallup. Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 11th ed. 2024.
16. Maslow A. H. Motivation and Personality. – New York: Harper & Row, 1954.
17. Herzberg F. Work and the Nature of Man. – Cleveland: World Publishing Company, 1966.
18. McClelland D. C. Human Motivation. – Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
19. Vroom V. H. Work and Motivation. – New York: Wiley, 1964.
20. Adams J. S. Inequity in Social Exchange // Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2. 1965. P. 267-299.
21. Skinner B. F. Science and Human Behavior. – New York: Free Press, 1953.
22. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting & Task Performance. – New Jersey: Prentice Hall, 1990.
23. Taha S., Wilkins S., Juusola K., Osaili T. M. The Influence of Management Practices on Food Handler Commitment and Food Safety Performance. *Journal of Food Protection*. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362028X22101031> (дата звернення: 13.02.2026).
24. Spiegel M. van der, Luning P. A., Boer W. J. de, Ziggers G. W., Jongen W. M. F. Measuring effectiveness of food quality management in the bakery sector. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 17, No. 6. 2006. P. 691–708. URL: <https://edepot.wur.nl/27995> (дата звернення: 15.02.2026).
25. Pai A. S. et al. A Comprehensive Review of Food Safety Culture in the Food Industry: A Holistic Framework. *Foods*. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11675119/> (дата звернення: 15.02.2026).
26. Circular Online. “Human Errors” A Major Driver Behind Loss In Food Manufacturing. 2019. URL: <https://www.circularonline.co.uk/news/human-errors->

- [a-major-driver-behind-loss-in-food-manufacturing/](#) (дата звернення: 16.02.2026).
27. YouControl. ТОВ «МОНОЛІТ-МВ»: досьє компанії. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 06.04.2026).
28. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 07.04.2026).
29. Київхліб : офіційний сайт компанії. URL: <https://kyivkhliv.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).
30. Кулиничі : офіційний сайт компанії. URL: <https://www.kulinichi.com/> (дата звернення: 22.04.2026).
31. ALVIVA GROUP : офіційний сайт компанії. URL: <https://alvivagroup.com/> (дата звернення: 22.04.2026).
32. Кулик В. А., Бехтер О. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI як чинник підвищення ефективності управління підприємством // Економіка та суспільство. 2025. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0330>
33. Крамаренко А. В., Вишневська М. С. Застосування грейдингової системи оплати праці в управлінні персоналом малих та середніх організацій // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
34. Петренко В. П. Система KPI у підвищенні ефективності управління персоналом // Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 1. С. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-71-24>
35. Омельченко Л. В. Формування системи мотивації персоналу дистрибуційних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. С. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-15>
36. Столбуненко Н. М., Міщенко О. В. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві // Ринкова економіка:

сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18. № 3(43). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.3\(43\).183688](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.3(43).183688)

37. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів розвитку економіки // Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10>
38. Система мотивації персоналу за KPI. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/products/hr/kpi-based-employee-motivation> (дата звернення: 24.05.2026).