

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Кайдаш Андрій Олександрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА КРІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Курилова Наталія Михайлівна,
викладач

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук



М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 20.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент



Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач



Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
викладач



Н. М. Курилова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

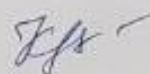
Здобувач



А. О. Кайдаш

Підсумкова оцінка: 91 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»,
здобувачу групи МТ-20 Кайдаш Андрію Олександровичу

1. Тема роботи: Система КРІ як засіб підвищення ефективності праці персоналу торговельних підприємств

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні аспекти підвищення ефективності праці персоналу торговельного підприємства на базі системи КРІ	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження рівня ефективності праці персоналу торговельного підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка проєкту підвищення ефективності праці персоналу торговельного підприємства на базі системи КРІ	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: сутність системи КРІ, принципи і технології формування системи КРІ.

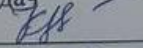
В другому розділі наводиться характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ», проводиться аналіз підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ».

В третьому розділі запропоновано проєкт оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ і проведено розрахунок вартості запропонованого проєкту.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

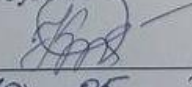
Завдання видав

Науковий керівник,
викладач


Н. М. Курилова
«10» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач


А. О. Кайдаш
«10» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 35 с., 14 рис., 24 табл., 30 джерел.

Об'єкт дослідження – ефективність праці персоналу торговельного підприємства.

Предмет дослідження – технології формування системи КРІ, як засобу підвищення ефективності праці персоналу торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «СУПЕРДІЛ», м. Київ.

Мета роботи – розробка проєкту впровадження системи КРІ для підвищення ефективності праці менеджерів з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ».

Методи дослідження – аналітичний метод, економіко-статистичні, метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у покращенні показників функціонування торговельного підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці його персоналу, зокрема менеджерів з продажу.

Розглянуто сутність системи КРІ, як засобу підвищення ефективності праці персоналу підприємства, досліджено принципи і технології формування системи КРІ. Надано характеристику організаційно-господарської діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ», проведено аналіз підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ». Запропоновано проєкт оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ і проведено розрахунок вартості даного проєкту.

ПРАЦЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПІДСИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СИСТЕМА КРІ.

ABSTRACT

Graduation qualification work: 35 pp., 14 figures, 24 tables, 30 sources.

The object of the study is the labor efficiency of the personnel of the trading enterprise.

The subject of the research is the technology of forming the CRI system as a means of increasing the work efficiency of the personnel of a trading enterprise.

The company, on the example of which the work was performed, is «SUPERDIL» LLC, Kyiv.

The purpose of the work is to develop a project to implement the KPI system to improve the work efficiency of sales managers of SUPERDIL LLC.

Research methods – analytical, economic and statistical, expert evaluation, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work consists in improving the indicators of the functioning of the trade enterprise due to the increase in the labor productivity of the enterprise's personnel, in particular, sales managers.

The essence of the KPI system as a means of increasing the efficiency of the company's personnel was considered, the principles and technologies of the KPI system formation were studied. A description of the organizational and economic activity of «SUPERDIL» LLC was provided, and an analysis of the personnel incentive subsystem of «SUPERDIL» LLC was carried out. The optimization project of the personnel incentive subsystem of «SUPERDIL» LLC based on the KPI system was proposed and the cost of this project was calculated.

LABOR, LABOR PRODUCTIVITY, STIMULATION, STIMULATION SUBSYSTEM, LABOR EFFICIENCY, CRI SYSTEM.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти підвищення ефективності праці персоналу підприємства на базі системи КРІ	10
1.1 Сутність системи КРІ.....	10
1.2 Принципи і технології формування системи КРІ	13
Розділ 2 Дослідження рівня ефективності праці персоналу торговельного підприємства.....	17
2.1 Характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	17
2.2 Аналіз підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	24
Розділ 3 Розробка проекту підвищення ефективності праці персоналу в торговельного підприємства на базі системи КРІ	26
3.1 Проект оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ.....	26
3.2 Розрахунок вартості проекту оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ.....	31
Висновки.....	33
Список використаних джерел.....	37
Додатки	
Додаток А Визначення поняття «система КРІ». Класифікація КРІ.....	41
Додаток Б Принципи формування КРІ.....	42
Додаток В Аналіз організаційної структури та діяльності персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	43
Додаток Г Економічні показники діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	45
Додаток Д Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	46
Додаток Ж Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	48
Додаток З Аналіз ФОП і продуктивності праці персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	51

Додаток К Аналіз системи стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»...	52
Додаток Л Система показників ефективності для менеджерів з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	53
Додаток М Приклад розрахунку рейтингу співробітників ТОВ «СУПЕРДІЛ» по пропонованим КРІ.....	54
Додаток Н Бізнес- процес стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»...	55
Додаток О Стратегічна і рахункова карти ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	56
Додаток П Сили проєкту змін ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	57
Додаток Р Проєкт оптимізації системи стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	59
Додаток С Інвестиційні витрати по проєкту для ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	61
Додаток Т Експлуатаційні витрати по проєкту для ТОВ «СУПЕРДІЛ»...	63
Додаток У Генеральний бюджет проєкту для ТОВ «СУПЕРДІЛ».....	65

ВСТУП

У зв'язку з нестабільністю української економіки, для бізнесу сьогодні стратегічно важливо планувати діяльність наперед. Але в умовах сьогодення робити це стає дуже складно. Тому актуальним питанням є забезпечення стабільності роботи підприємств, що забезпечується ефективністю роботи персоналу. У світовій практиці існує безліч методів та технологій управління підприємством, серед яких значного поширення набула система ключових показників діяльності (KPI). Дана система служить, перш за все, для оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати становище підприємства в цілому та кожного окремого працівника зараз і зрозуміти, наскільки сьогоденнє становище відповідає стратегічним цілям. Застосування KPI значно полегшує контроль ефективності роботи всіх підрозділів підприємства. Маючи ключові показники ефективності, керівництво підприємства отримуємо можливість керувати процесом управління та вносити до нього зміни, ставити цілі перед персоналом та мотивувати до їх досягнення.

Метою дослідження є розробка проєкту впровадження системи KPI для підвищення ефективності праці менеджерів з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ».

Для досягнення поставленої мети дослідження, в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність системи KPI;
- дослідити принципи і технології формування системи KPI;
- надати характеристику організаційно-господарської діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ»;
- провести аналіз підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»;
- розробити проєкт оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи KPI;
- провести розрахунок вартості проєкту оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи KPI.

Об'єктом дослідження є ефективність праці персоналу торговельного підприємства.

Предметом дослідження виступають технології формування системи КРІ, як засобу підвищення ефективності праці персоналу торговельного підприємства.

Підприємство, на базі якого проводилось дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «СУПЕРДІЛ», м. Київ.

Питання, пов'язані з підвищенням ефективності роботи персоналу з використанням показників системи КРІ, знайшли відображення у працях таких українських та іноземних науковців як: Лук'янченко Н. Д., Лутай Л. А., Назарової Г. В., Ястремської О. М., М. Армстронга, П. Друкера, Е. Лоулера, А. Маслоу, Д. Макклеланда.

У процесі дослідження використано наступні методи: аналітичний метод, економіко-статистичні, метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у покращенні показників функціонування торговельного підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці його персоналу, зокрема менеджерів з продажу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ СИСТЕМИ КРІ

1.1 Сутність системи КРІ

У сучасному менеджменті і підходах до управління персоналом, поняття «КРІ» зустрічається досить часто. Незважаючи на наявність дослівного перекладу цього поняття, а саме «ключові показники діяльності», існує кілька визначень, наданих вченими (таблиця А.1, додаток А).

Система КРІ є одним з інструментів, за допомогою якого можна проаналізувати, наскільки ефективно працює персонал для досягнення цілей підприємства. Застосування КРІ значно полегшує контроль ефективності роботи всіх його підрозділів. Систему КРІ можна порівняти з плановим підходом до досягнення мети підприємства. Різниця полягає лише в тому, що показники кожного окремого співробітника впливають на показники всього підприємства. Головне завдання системи КРІ – комбінація та зіставлення дій таким чином, щоб цілі співробітників доповнювали один одного, і не суперечили роботі спеціалістів з інших відділів [1-2].

Грошове стимулювання персоналу на базі КРІ, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтоване на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, що «мотивує на ефективне виконання посадових обов'язків» самого працівника. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати при досягненні стратегічних цілей підприємства. При цьому показники КРІ у системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути достатньо прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета – економічно обґрунтовані [3-4].

Виділяють п'ять аргументів на користь застосування системи КРІ у стимулюванні персоналу [6]:

1) 100%-ва орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт, які мають сприяти досягненню результату;

2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) справедливість – гідна оцінка вкладу співробітника в загальний успіх підприємства та справедливий розподіл ризиків у разі неуспіху;

4) зрозумілість – співробітник розуміє, за що підприємство готове його винагороджувати; підприємство розуміє, скільки воно готове заплатити співробітнику, та за які результати;

5) незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно із системою мотивації. Якщо у певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно.

Інша позитивна сторона КРІ – зворотний зв'язок між фахівцем та керівником. Перший отримуватиме настанови, другий – поліпшення результативності за рахунок конкретизації помилок та недоліків у роботі, що виконується підлеглим [7].

Незважаючи на всі позитивні сторони системи КРІ – вона не є універсальною. Не всі показники в роботі персоналу можна виміряти кількісно, і тому для кожного бізнесу існують свої шляхи оцінки ефективності, і щоб їх знайти потрібні великі витрати часу, праці та фінансів [8]. Результати оцінок у рамках КРІ (показники ефективності як такі) можуть бути інтерпретовані не цілком коректно, і це найголовніший недолік системи.

Слід зазначити, що, незважаючи на очевидний взаємозв'язок системи КРІ та системи вимірювання ефективності діяльності підприємства, між ними існує значна різниця, яку необхідно враховувати. Система вимірювання ефективності діяльності підприємства – це система, заснована на баченні та стратегії, яка відображає найважливіші аспекти бізнесу [8]. Дана забезпечує стратегічне

планування, реалізацію та подальше коригування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів підприємства. Інакше кажучи, завдяки цій системі менеджмент підприємства може побачити повну картину бізнесу: куди йому варто рухатись і як розширюватись, які критичні точки існують та можливі шляхи їхньої мінімізації [9].

Розробка система вимірювання ефективності діяльності підприємства починається із створення стратегічної карти, на якій відбиваються причинно-наслідкові зв'язки між найважливішими завданнями, необхідні для досягнення цільового результату. Цільовий результат визначається у кількох розрізах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, розвиток персоналу. Однією з умов даної системи є інформаційна доступність працівників всіх рівнів.

Для того щоб вимірювати ефективність вирішення кожного завдання, яке увійде до стратегічної карти, і потрібні так звані ключові показники ефективності (KPI) або ключові показники результату діяльності, оскільки результат діяльності містить і ступінь досягнення, і витрати на отримання результату [10]. KPI є індикаторами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів та роботи кожного окремого співробітника. Для кожного завдання, що входить до стратегічної карти, визначаються свої ключові показники, якими вимірюватиметься ефективність вирішення цього завдання. Усі завдання, що увійшли до стратегічної карти, є необхідними та достатніми для того, щоб досягти необхідного цільового результату. Тому система цільових показників, що відбиває ефективність розв'язання цих завдань, і називається збалансованою. У результаті отримують наступне: система вимірювання ефективності діяльності підприємства може реалізуватися лише через грамотно складені KPI, які є невід'ємною частиною системи. Тобто є індикаторами тих результатів, яких має досягати підприємство, підрозділи, відділи та співробітники на індивідуальному рівні. Але вони не відображають результату, якого було досягнуто, тобто не говорять про те, чи виконали підрозділи та співробітники встановлені раніше показники.

Роль і технологія оцінки працівників у системі управління організацією називається причинно-наслідковими зв'язками між цілями та показниками, для того щоб бачити закономірності та взаємні фактори впливу у бізнесі, тобто залежність одних показників від видів КРІ. Узагальнюючої класифікації ключових показників ефективності немає, проте у різних наукових джерелах представлені різні їх види. Ключові показники ефективності можна класифікувати за показниками, представленими в таблиці А.2, додаток А [11-14]. Можна зробити висновок, що система ключових показників діяльності вимагає від підприємства комплексного підходу, який має на увазі ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, кореляцію з цілями та стратегією підприємства, а також докладні знання про діяльність кожного співробітника та підрозділів загалом. Тільки підходячи до побудови системи КРІ комплексно, можна досягти підвищення ефективності діяльності організації. Таким чином, значення КРІ полягає в тому, що показники виступають у ролі оцінки праці та одночасно є стимулом до підвищення ефективності праці кожного працівника.

1.2 Принципи і технології формування системи КРІ

Слід відзначити, що використання КРІ має сенс лише тоді, коли на підприємстві діє система управління, що передбачає інтеграцію та узгодження зусиль усіх співробітників та структурних підрозділів для досягнення стратегічних цілей. Система КРІ може стати ефективною, якщо базуватиметься на принципах, зазначених у таблиці Б.1, додаток Б [15-18].

При створенні та впровадженні КРІ дуже важливо, щоб система підрахунку була простою та зрозумілою для співробітників, інакше такі зміни можуть викликати наслідки, аж до відмови працювати. Керівництву потрібно ясно донести своїм підлеглим сенс застосування КРІ і всі переваги цієї системи.

Підприємства, які займаються прямими продажами, в основному використовують КРІ ефективності, які показують співвідношення холодних дзвінків, зустрічей з клієнтами до кількості продажів. Менеджер із продажу,

використовуючи ключові показники, прийняті на підприємстві, бачить чітку картину своєї активності. Він розуміє, що для того, щоб вийти на запланований дохід, йому потрібно продати певну кількість послуг, зробивши перед цим певну кількість зустрічей та дзвінків [19]. В таблиці 1.1 представлено приклади розроблених КРІ, які забезпечують ефективну роботу системи продажу.

Таблиця 1.1 – Приклад КРІ в сфері продажів

КРІ	Питома вага КРІ
Виторг або план продажів	0,5
Об'єм просроченої дебіторської заборгованості	0,3
Рентабельність продажів	0,2
Разом	1,0

Джерело: складено автором за [20-22]

Одним з головних факторів успішності впровадження системи КРІ є поетапна розробка та суворе дотримання правил [23]:

1. Передпроектні роботи: отримання схвалення і підтримки вищого керівництва; ініціювання та планування проекту; створення проектної групи; проведення передпроектного дослідження.

2. Розробка методології системи КРІ: оптимізація організаційної структури; розробка методичної моделі; розробка процесу управління підприємством на основі КРІ; розробка системи нормативно-методичної документації.

3. Розробка інформаційної системи КРІ: розробка технічного завдання для програмування інформаційної системи; програмування інформаційної системи; навчання користувачів; проведення досвідченої експлуатації.

4. Завершення проекту. Введення системи КРІ в експлуатацію.

При побудові системи КРІ, необхідно керуватися деякими правилами [24]:

1. Правило «10/80/10». Каплан та Нортон рекомендували використовувати не більше 20 КРІ [11]. Для підрозділів панування рекомендовано використовувати не більше 10-15 КРІ.

2. Принцип керованості і контрольованості. Підрозділу, відповідальному за певний показник, мають бути виділені ресурси на його управління, а результат може бути проконтрольований.

3. Принцип партнерства. Успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами: спільна розробка стратегії впровадження системи, необхідність домогтися розуміння того факту, що потрібні зміни.

4. Принцип перенесення зусиль на головні напрямки. Підвищення продуктивності потребує розширення повноважень співробітників підприємства, особливо тих, хто працює безпосередньо на «передовій лінії».

5. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності. Дуже важливо, щоб менеджери створили таку інтегровану схему оцінки показників та звітності, яка б стимулювала конкретні відповідальні дії.

6. Принцип узгодження результуючих показників зі стратегією. Показники діяльності позбавлені будь-якого сенсу доти, доки вони залишаються не прив'язаними до поточних критичних факторів успіху, що становлять збалансовану систему показників, та стратегічних цілей організації.

Етапи розробки системи показників ефективності діяльності [25-30]:

1. Конкретизація відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси та функції підприємства: визначення структурних підрозділів, котрим розроблятимуться КРІ; вивчення документів, що описують структуру організаційно-функціональної діяльності підприємства; конкретизація переліку бізнес-процесів, функцій, що виконуються структурними підрозділами, матриці відповідальності за бізнес-процеси;

2. Визначення ключових показників результативності та розробка розрахункових карток структурних підрозділів: вивчення і аналіз корпоративних стратегічних цілей і корпоративних показників результативності; опис взаємозв'язку глобальних цілей підприємства по основним функціональним напрямкам; розробка стратегічної карти підприємства; декомпозиція стратегічних

цілей та проєктування корпоративних показників результативності на структурні підрозділи; визначення та формулювання КРІ структурних підрозділів та розробка рахункових карт структурних підрозділів; перевірка збалансованості КРІ і розробка підсумкової корпоративної рахункової картки; розробка таблиці планових значень показників структурних підрозділів.

3. Розробка системи моніторингу КРІ: розробка процедур та механізмів формування та одержання фактичних значень за показниками структурних підрозділів для проведення план-фактного контролю їх досягнення; розробка процесів коригування планових значень КРІ; розробка регламентуючих документів щодо КРІ.

4. Розробка системи мотивації структурних підрозділів з урахуванням КРІ: визначення важливості і ранжування КРІ структурних підрозділів з вказівкою ваги; розробка вкладу кожного КРІ у преміальний фонд структурного підрозділу; розробка методики розрахунку преміального фонду структурного підрозділу на основі його КРІ, правил та механізмів розподілу преміального фонду структурного підрозділу за внутрішніми структурними ланками та посадами; розробка документів системи мотивації персоналу.

Система формування змінної частини грошової винагороди, розроблена на базі КРІ, дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, оптимізувати витрати на фонд винагороди персоналу та сприяє збільшенню вкладу кожного співробітника у колективні результати.

Таким чином, можна зробити висновок, що система ключових показників діяльності вимагає від компанії комплексного підходу, який має на увазі ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, кореляцію з цілями та стратегією підприємства, а також докладні знання про діяльність кожного співробітника та підрозділів загалом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика організаційно-господарської діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ»

ТОВ «СУПЕРДІЛ» почало свою діяльність у 2010 році як повноцінний сервіс колективних покупок, що пропонує своїм відвідувачам товари та послуги з великими знижками через інтернет-платформу SuperDeal. Будучи основним великим гравцем купонного бізнесу, частка ТОВ «СУПЕРДІЛ» на ринку становить близько 40% [8].

Місія ТОВ «СУПЕРДІЛ»: «Ми даруємо людям можливість вести активний спосіб життя, бути красивими та здоровими без додаткових витрат. Вони відвідують ресторани та кафе, займаються спортом та танцями у фітнес-центрах, навчаються новим професіям, здобувають цікаві та корисні знання в абсолютно різних областях, ходять на концерти улюблених артистів, відпочивають як в Україні, так і за кордоном — і все це зі знижками від 50 % до 90%!»

Компанії-партнери розміщують на інтернет-платформі від імені ТОВ «СУПЕРДІЛ» свої послуги та продають свій товар зі знижкою. Діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку. Максимізувати її можна за допомогою асортименту, частки ринку, роботи з персоналом та величини витрат.

ТОВ «СУПЕРДІЛ» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рисунок В.1, додаток В).

Для аналізованого підприємства характерна стадія розвитку – зрілість. Це обґрунтовано такими факторами: рівень продажів стабільний; не спостерігається активного зростання; високий рівень конкуренції.

Колектив ТОВ «СУПЕРДІЛ» переважно молодий – люди віком від 25 до 35 років; жінок більше (78 %), ніж чоловіків. У динаміці років спостерігається збільшення частки працівників із вищою освітою. Чисельність персоналу в

аналізованому періоді 2021-2023 рр. збільшилася. Найбільшу частку становлять фахівці (69%). Негативна динаміка спостерігається серед керівників, їх число в 2023р. порівняно із 2022 р. скоротилося на 4%. Протягом останніх 3 років плинність кадрів на підприємстві збільшилася (рисунок В.2, додаток В).

За даними структури персоналу видно, що збільшується кількість фахівців, при зменшенні числа керівників. Однак дані зміни незначні.

Причини плинності персоналу підприємства представлені на рисунку В.3, додатку В.

Наявність плинності кадрів обумовлена несправедливою оплатою праці, і свідчить про те, що система стимулювання у ТОВ «СУПЕРДІЛ» функціонує неефективно. Оскільки у підприємства більшість співробітників – менеджери з продажу, то доцільно розглянути мотиваційний профіль даної категорії працівників (рисунок В.4, додаток В).

Таким чином, за даними мотиваційного профілю менеджера з продажу очевидно, що матеріальний дохід не відіграє першорядну роль серед факторів мотивації. Найбільш сильно вираженим мотивом є професія, а саме зміст діяльності, функціональні обов'язки та сфера, в якій здійснюються продажі. У зв'язку з цим стає необхідним перегляд системи стимулювання на підприємстві.

Економічні показники діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ» відображені в таблиці Г.1, додатку Г. Аналіз економічних показників продемонстрував наявність проблем у системі управління підприємством. У динаміці за 2021-2023 рр. спостерігається зниження чистого прибутку, збільшення коефіцієнта плинності персоналу при наявності підвищення рівня заробітної плати, зниження частки постійних клієнтів. Проаналізувавши діяльність підприємства, економічні показники та стадію розвитку, можна дійти невтішного висновку, що воно зараз перебуває на такому етапі, коли треба знижувати витрати й підвищувати ефективність персоналу.

Для того, щоб реалізувати проєкт змін, необхідно насамперед провести ретельний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб проаналізувати сфери впливу на діяльність ТОВ «СУПЕРДІЛ» необхідно

провести PEST-аналіз (таблиця Д.1, додаток Д).

На підставі інформації в таблиці Д.1 доцільно побудувати профіль довкілля, який наочно відобразить коливання впливу факторів тієї чи іншої сфери на діяльність ТОВ «СУПЕРДІЛ» (рисунок Д.1, додаток Д). Дані рисунка Д.1 свідчать про те, що зовнішнє середовище сприятливо впливає на зміни, які прогножуються на підприємстві. На даний момент держава підтримує діяльність малого та середнього бізнесу. У підприємців-початківців є можливість розробляти та захищати власні проєкти, які частково можуть бути профінансовані. Цей фактор неоднозначно впливає на діяльність ТОВ «СУПЕРДІЛ»: з одного боку, це може призвести до появи нових конкурентів на ринку, а з іншого – збільшить можливості розширення клієнтської бази серед нових підприємств інших сфер.

Посилення заходів щодо «прозорості» угод – ще одна тенденція у сфері політики. У сучасних умовах підприємства повинні суворо дотримуватись законодавства, яке змінюється. У зв'язку з цим виникає необхідність «посилення» юридичної служби, щоб уникнути штрафів.

Зниження рівня доходів населення в рамках діяльності аналізованого підприємства є позитивним чинником, оскільки воно спеціалізується на продажу купонів на знижку, які актуальні як компаніям-партнерам, так і населенню.

Спрощені умови видачі кредитів впливають на діяльність підприємства так само, як і підтримка середнього та малого бізнесу державою. З одного боку – можливість появи нових клієнтів, з іншого – конкуруючих компаній.

Більш динамічний ритм життя обумовлює небажання споживачів проводити багато часу у пошуках необхідної послуги. Послуги підприємства дозволяють споживачам у найкоротші терміни вибрати з категорії, яка їх цікавить, компанію, ознайомитися з відгуками та пропозиціями та придбати купон, який також дозволить знизити ціну до 70%.

Демографічна яма 90-х р.р. негативно позначається на діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ», оскільки цільова аудиторія підприємства, і з позиції споживачів, і з позиції кандидатів – це люди до 30 років.

За даними статистики, 55% споживачів в Україні здійснюють онлайн покупки не рідше одного разу на місяць. Перехід від сайтів до додатків дозволяє здійснювати онлайн-покупку за більш зручних для споживача умов. Наявність у ТОВ «СУПЕРДІЛ» власної програми для платформ iOS та Android дозволяє користуватися послугами підприємства оперативніше.

З PEST-аналізу ТОВ «СУПЕРДІЛ» можна дійти висновку, що негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють саме політичні чинники.

Виходячи з інформації, отриманої по результатам PEST-аналізу, доцільно провести аналіз факторів безпосереднього оточення ТОВ «СУПЕРДІЛ» за допомогою моделі «5 сил Портера» (рисунок Д.2, додаток Д).

Прямах постачальників у ТОВ «СУПЕРДІЛ» не існує. Онлайн продаж здійснюється завдяки діяльності менеджерів з продажу, програмістів, які розміщують актуальну інформацію на сайті та в додатку. Однак є компанії, які допомагають ТОВ «СУПЕРДІЛ» здійснювати свою діяльність: інтернет-провайдери, канцелярські послуги тощо. Дані постачальники не мають прямого впливу на ефективність діяльності, у зв'язку з цим в аналізі ця сила оцінюється як сила з низьким впливом.

Послуги-замінники здійснюють середній вплив на діяльність підприємства.

Вплив споживачів на діяльність підприємства незначний. На сайті ТОВ «СУПЕРДІЛ» представлений досить великий перелік категорій: їжа, краса, здоров'я, розваги, подарунки, товари, послуги. При цьому в кожній із категорій представлено кілька компаній. У зв'язку з цим вибір, що надається споживачеві, досить великий.

Високо оцінюється загроза появи нових гравців на ринку, оскільки популярність онлайн-продажів продовжує зростати, послуги компаній, які продають купони, залишаються актуальними. Вхідні бар'єри для створення подібного виду бізнесу невисокі з огляду на державну підтримку малого та середнього бізнесу, а також умови видачі кредитів.

За даними проведеного аналізу мікросередовища можна зробити висновок

про те, що найбільшу увагу необхідно приділити конкуренції. Вхідні бар'єри у сфері онлайн-продажів досить низькі, при цьому популярність сфери зростає. Існуючі конкуренти складають велику загрозу для діяльності підприємства та його фінансових показників. У зв'язку з цим пропонується за допомогою інструменту бенчмаркінгу запозичувати західні технології аналогічної сфери, вводити інновації.

Далі необхідно провести аналіз внутрішніх організаційних зрізів за допомогою моделі «7С Маккінзі» (рисунок Ж.1, додаток Ж). Діяльність ТОВ «СУПЕРДІЛ» спрямована на максимізацію прибутку та прагнення до безумовного лордства на ринку. При цьому ця мета є досить складною, оскільки рівень внутрішньо-галузевої конкуренції є високим. Основний наголос у своїй діяльності підприємство робить на рівень якості обслуговування, а також унікальність своєї пропозиції. Конкурентною перевагою ТОВ «СУПЕРДІЛ» є сприятливі відносини у колективі, де головними цінностями є дух команди, орієнтація на якість, а також клієнтоорієнтованість. Керівництво вибудовує довірчі відносини з підлеглими, дистанція влади не велика. При цьому заохочується ініціатива від колективу, рішення ухвалюються змішаним способом. Для успішної трудової діяльності в ТОВ «СУПЕРДІЛ» співробітнику необхідно мати розвинені комунікативні навички, вміння працювати в команді. Для менеджерів із продажу критично важливими є навички продажу та роботи з запереченнями, а також орієнтація на клієнтів. Дані моделі «7С Маккінзі» демонструють добре організовану роботу всередині ТОВ «СУПЕРДІЛ». Наявна стратегія впливає на те, як вибудовується робота на інших рівнях: персонал орієнтовано на досягнення великого обсягу продажів, пропаговані цінності підтримують ділову репутацію підприємства.

Оскільки діяльність, як і продукт ТОВ «СУПЕРДІЛ» мають свою специфіку досить складно виділити напрямки в портфелі послуг, що продаються. Для аналізу портфеля досліджуваного підприємства доцільно скористатися матрицею BCG. Умовно купони від компаній-партнерів, які реалізуються на платформі SuperDeal, можна розділити за сферами: їжа, краса, розваги,

подарунки. Результати портфельного аналізу представлено на рисунку Ж.2, додаток Ж.

За даними BCG-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Категорія «Подарунки» – поле «Важкі діти». Це викликано низькою привабливістю купівлі подарунків по купонам.

2. Категорія «Краса» – поле «Зірки». Сезонно популярна категорія товарів та послуг.

3. Категорія «Їжа» – поле «Дійні корови». Найбільш затребувана категорія на ринку, що приносить найбільшу частку прибутку. Темпи зростання ринку доставки їжі та культури ресторанного бізнесу зростають.

4. Категорія «Розваги» – поле «Собаки». Категорія, що має найменшу популярність. Якщо ця категорія тривалий час залишається «собакою», є сенс ліквідувати цю групу товарів через її нерентабельність.

Для відображення конкурентної позиції підприємства на ринку, в роботі було проведено SNW-аналіз (таблиця Ж.1, додаток Ж). Умовні позначення «С» – це ТОВ «СУПЕРДІЛ», а «П» – це головний конкурент ТОВ «ПОКУПОН».

За даними проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «СУПЕРДІЛ» і його найбільший конкурент займають рівні позиції за такими напрямками: стратегічна позиція, ділова репутація, клімат у колективі. Лідуючу позицію ТОВ «СУПЕРДІЛ» займає в напрямку орієнтації на споживача, цінової політики, кваліфікації персоналу. По ряду факторів ТОВ «СУПЕРДІЛ» та його конкурент по черзі займають лідируючі позиції, що свідчить про нестійку конкурентну позицію на ринку. Виходячи з аналізу зони зростання для ТОВ «СУПЕРДІЛ» можна визначити в наступних напрямках: маркетинг, робота з брендом, інформаційними технологіями та фінансами. Однак найбільшій увазі потребує робота із підбором персоналу.

Інтегруючим аналізом є SWOT-аналіз (таблиця Ж.2, додаток Ж). Підвищення зручності користування послугами за рахунок розробки власної програми. Інформаційні технології, що динамічно розвиваються, сьогодні диктують свої умови на ринку як товарів, так і послуг. У зв'язку з цим будь-яке

підприємство, яке бажає залишатися «на плаву», повинно розробити мобільний додаток, який дозволить клієнтам користуватися послугами оперативніше та зручніше.

Збільшення частки ринку завдяки гнучким умовам співробітництва. В рамках запеклої конкуренції на ринку інтернет-продажів необхідно бути на крок попереду підприємств, які надають аналогічні послуги. У зв'язку із цим необхідно вибудовувати для партнерів найпривабливіші умови співпраці.

Посилення конкурентної політики з метою утримання лідируючої позиції над ринком. Проведення маркетингових заходів, акцій, завоювання більшої частки ринку з ефектом накопичення може призвести до самознищення конкурентів.

Вибудовування довгострокових відносин із партнерами за допомогою проведення акцій та впровадження програми лояльності. Важливе значення має не тільки кількість встановлених контактів (партнерів), а й термін партнерських відносин. Для підтримки лояльності наявних партнерів необхідно розробити спеціалізовану програму співробітництва.

Моніторинг діяльності конкурентів, бенчмаркінг. Щоб зберігати лідируючу позицію над ринком, слід безупинно цікавитися діяльністю конкурентів, запозичувати їх позитивний досвід.

«Витік» кадрів у підприємства малого і середнього бізнесу, що знову відкрилися. Одне з найпоширеніших побоювань роботодавців, які вкладають фінансові та тимчасові ресурси, – це те, що навчені в рамках підприємства співробітники, приймуть іншу пропозицію роботи у конкурента. Стратегічно важливо у цьому разі працювати над лояльністю персоналу.

Формування системи КРІ для стимулювання обсягів продажів є інструментами підвищення ефективності діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ» та одним із способів зайняти лідируючу позицію на ринку. Сформувавши ефективну систему мотивів та стимулів у персоналу, яка пов'язана на рівні продажів, ТОВ «СУПЕРДІЛ» може досягти своїх стратегічних цілей.

2.2 Аналіз підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

На сьогоднішній день у ТОВ «СУПЕРДІЛ» застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці. Розмір окладу становить 30000 грн., а розмір премії залежить від обсягів реалізованих продажів (угод). Розмір премії складає 7% загального обсягу продажів на місяць. Мінімум встановлений план для менеджерів з продажу – 50000 грн. Середня вартість угоди в компанії ТОВ «СУПЕРДІЛ» складає 10000 грн.

Для аналізу ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» пропонується розглянути статистичні дані щодо системи оплати праці підприємства (таблиця 3.1, додаток 3). Дані таблиці показують, що більшість менеджерів з продажу реалізують послуги щомісяця обсягами до 50000 грн. Середній обсяг продажів на особу при цьому становить 41000 грн. Враховуючи, що премія становить 7% від обсягів продажу, середня заробітна плата більшості менеджерів з продажу становить 32870 грн., що є прийнятним рівнем доходу. Кількість співробітників, які не виконують плани продажу, встановлені керівниками відділів, складають 60%. Це є негативною тенденцією для підприємства, оскільки тягне за собою високі витрати на фонд заробітної плати для окладної частини при низьких показниках ефективності продажів в цілому.

Динаміка зміни середньої заробітної плати менеджерів із продажу представлена у таблиці 3.2, додаток 3. За даними таблиці можна дійти висновку, що у динаміці років рівень зарплати зріс. Середня заробітна плата менеджера з продажу за даними на 2021 р. становила 30100 грн., в 2022 р. – 31990 грн., а в 2023 р. – 33705 грн., що на 11,98% перевищує рівень заробітної плати 2021 р.

Крім даних щодо виконання плану продажів та середніх заробітних плат менеджерів з продажу, пропонується також проаналізувати співвідношення фонду оплати праці та продуктивності праці персоналу, які демонструють ефективність системи стимулювання в цілому (таблиця 3.2, додаток 3).

Таким чином, можна зробити висновок про негативну динаміку

продуктивності праці на одного співробітника, тоді як фонд заробітної плати зріс на 3,6%. При зростанні фонду оплати праці, продуктивність праці персоналу, виражена в грошовому еквіваленті, знижується. Це є фактором, що негативно характеризує систему стимулювання праці персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ».

На рисунку К.1, додаток К представлено схему системи стимулювання праці співробітників ТОВ «СУПЕРДІЛ». Отже, можна дійти висновку, що метою актуальної системи стимулювання персоналу є забезпечення планового рівня чистого прибутку через досягнення нормативного рівня продуктивності праці. З проаналізованих раніше даних фонду оплати і продуктивності праці менеджерів із продажу, можна дійти висновку, що система стимулювання, що використовується на ТОВ «СУПЕРДІЛ», не відповідає основній меті його діяльності.

Далі в роботі пропонується розглянути систему стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» як бізнес-процес (рисунок К.2, додаток К). З представленого бізнес-процесу стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» можна дійти висновку, що спочатку проводиться аналіз показників ефективності персоналу. Аналізувати ефективність менеджерів з продажу дозволяє статистика продажів, а також сформовані звіти про роботу. Отримавши інформацію про продуктивність кожного співробітника, менеджер з продажу спрямовує дані до бухгалтерії. Бухгалтерія нараховує заробітну плату менеджерам із продажу у вигляді окладу + 7% від обсягу продажу у разі, якщо обсяг за місяць перевищив 50 000 грн. В зворотньому випадку – менеджеру з продажу нараховується оклад у розмірі 30000 грн. Виплативши заробітну плату, менеджер з персоналу здійснює аналіз співвідношення витрат на персонал та його ефективності.

Вивчивши стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» як систему, і як процес можна резюмувати, що система недосконала, не демонструє ефективності та позитивних результатів, а також використовує обмежений перелік інструментів. Для того, щоб удосконалити систему стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ», пропонується розробити проєкт оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ СИСТЕМИ КРІ

3.1 Проєкт оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ

Щоб підвищити продуктивність праці керівників з продажу, знизити рівень плинності та збільшити прибуток від діяльності підприємства, необхідно сформувати якісну та ефективну систему стимулювання праці на ТОВ «СУПЕРДІЛ».

На підставі вивчених теоритичних аспектів формування КРІ, пропонується сформулювати у ТОВ «СУПЕРДІЛ» наступну систему показників ефективності для менеджерів із продажу (таблиця Л.1, додаток Л). Таким чином, вдосконалена система стимулювання менеджерів з прродажів ТОВ «СУПЕРДІЛ» передбачає впровадження наступних КРІ: середня вартість угоди не нижче 7000 грн., не менше 5 нових клієнтів, не менше 3 повторних звернень клієнтів. Питома вага КРІ розподілена таким чином, що найбільш вагомим показником є середня вартість угоди, а найменш вагома кількість повторних звернень клієнтів.

Переглянута з урахуванням виявлених недоліків система представлена рисунку Л.1, додаток Л. Оновлена система стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» ставить перед собою мету збільшення чистого прибутку на 5% за рахунок підвищення ефективності менеджерів із продажу до 1 січня 2025 р. В межах поставленої мети реалізуються такі завдання, як оптимізація фонду оплати праці персоналу, збільшення обсягів продажу, збільшення задоволеності персоналом, зниження рівня плинності кадрів. При цьому оновлена система пропонує використання ширшого переліку інструментів стимулювання персоналу.

Оцінку КРІ пропонується проводити за показниками, запропонованими в

таблиці Л.1, додаток Л. Вибір даних показників ефективності корелює з наявними цілями підприємства.

Кількість повторних звернень клієнтів – також важливий показник для ТОВ «СУПЕРДІЛ», оскільки визначає ступінь лояльності споживачів. Цей чинник грає велику роль на ринку з характерно високим рівнем конкуренції. Кількість нових клієнтів має значення для розвитку підприємства, оскільки серед стратегічних цілей на 2025 р. – збільшення частки завойованого ринку. Середня вартість угоди безпосередньо впливає на загальний обсяг продажів, та сприяє збільшенню чистого прибутку підприємства, що є генеральною метою ТОВ «СУПЕРДІЛ» на 2025 р.

Оцінювання за КРІ здійснюється за результатами звітного періоду менеджером з персоналу спільно з керівником відділу, які систематизують наявну інформацію про ефективність кожного працівника. При цьому оновлена система передбачає скорочення окладної частини та збільшення преміальної. Даний підхід до системи оплати праці є ефективним для співробітників, від яких залежить обсяг виручки підприємства. У рамках оцінювання ефективності роботи персоналу КРІ часто використовують також технологію вибудовування рейтингів. Для менеджерів з продажу вибудовування рейтингів є ефективною практикою, оскільки для цієї категорії співробітників властиве та ефективне почуття суперництва та конкуренції. Однак рейтинги слід використовувати як додаткову КРІ технологію, а не основну, оскільки це може стати причиною погіршення психологічного клімату в колективі.

Приклад розрахунку рейтингу КРІ одного із співробітників ТОВ «СУПЕРДІЛ» пропонується розглянути в таблиці М.1, додаток М. Таким чином, за результатами місяця співробітник N має рейтинг, рівний 101,15%. Це цифра є середньо-зваженою величиною, враховує % виконання плану і вагу оцінюваного показника.

Приклад розрахунку заробітної плати КРІ для кількох співробітників пропонується розглянути в таблиці М.2, додаток М. Таким чином, заробітна плата менеджера з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ» залежить від виконання різних

показників ефективності, стратегічно важливих для підприємства. Слід відзначити, що рівень окладної частини в пропонованій системі оплати праці знижений для того, щоб збільшити прагнення менеджерів з продажу до ефективної діяльності. Запропонована система КРІ покликана врівноважити приріст заробітної плати та приріст продуктивності праці, а також забезпечити адекватний та справедливий заробіток менеджерів із продажу.

Стимулювання праці персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» як бізнес-процес розглянуто на рисунку Н.1. За даними рисунка видно, що аналіз результатів роботи з КРІ проводиться не послідовно, а паралельно. При цьому показники вартості угод і повторного звернення вивчаються керівником відділу продажів, що дозволяє знизити навантаження менеджера з персоналу. Після проведеної аналітичної роботи проводиться складання рейтингів, на підставі яких підраховується заробітна плата кожного менеджера з продажу. Якщо аналіз ефективності роботи менеджерів із продажу продемонстрував низькі показники одного із співробітників, то для нього пропонується така технологія як ротація. Співробітнику з найменшими показниками рейтингу надають інший регіон відповідальності чи змінюють категорію товару.

Розглянувши стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» як систему і як процес, пропонується вивчити стратегічну карту підприємства (рисунок О.1, додаток О). За даними рисунка О.1 можна простежити взаємозв'язок 4 розрізів діяльності підприємства. Таким чином, підвищуючи ефективність праці персоналу, ТОВ «СУПЕРДІЛ» зможе скоротити витрати на виробництво послуг та вивести деякі функції на аутсорсинг. Ці цілі впливають на маркетингову діяльність, а саме розширення присутності підприємства в регіонах, а також розширення асортименту пропонованих послуг. Досягнення нижчих цілей призводить до збільшення прибутку підприємства. Рахункова карта ССП ТОВ «СУПЕРДІЛ» представлена в таблиці О.1, додаток О, де наочно відображені цілі, взаємопов'язані з показниками ефективності, які дозволяють зіставити фактичне та плановане становище підприємства в рамках системи збалансованих показників.

Далі, готуючи проєкт, спрямований на вдосконалення системи стимулювання персоналу підприємства, що досліджується, пропонується розглянути поле сил Курта Левіна (таблиця П.1, додаток П). За даними таблиці П.1 можна помітити, що сумарний вплив рушійних сил перевершує вплив стримуючих. Це є позитивним чинником під час підготовки проєкту змін на підприємстві. Далі необхідно проаналізувати кожен з поданих сил окремо:

1. Зниження продуктивності праці менеджерів з продажу. Ця негативна тенденція була виявлена в результаті аналізу ефективності діяльності персоналу. За даними ТОВ «СУПЕРДІЛ» динаміка збільшення фонду оплати праці перевищує динаміку збільшення продуктивності праці персоналу. Це негативне явище для підприємства, яке тягне за собою збільшення витрат, що містяться в собівартості послуг, що реалізуються, а також знижує чистий прибуток підприємства.

2. Необхідність справедливої оплати праці. Система винагороди має бути зрозумілою співробітнику, тобто важливо, щоб він зміг прорахувати, які зусилля має докласти для досягнення цього результату, та яку винагороду за це отримає.

3. Лояльність персоналу до змін. Раніше, аналізуючи модель «7С Маккінзі» було з'ясовано, що ТОВ «СУПЕРДІЛ», як конкурентну перевагу може назвати розвинену корпоративну культуру та відданість персоналу роботодавцю. Дані факти зумовлюють лояльність персоналу зокрема до змін, що відбуваються. Недостатність фінансування є стримуючою силою проєкту. Будь-яка зміна на підприємстві тягне за собою видатки – додаткові виплати учасникам проєкту, адміністративні витрати тощо.

4. Високий рівень кваліфікації керівників є рушійною силою, оскільки дозволить організувати, спланувати, скоординувати діяльність таким чином, що досягти цілей проєкту можна буде більш раціональними та ефективними методами.

5. Недостатність фінансування є стримуючою силою проєкту. Будь-яка зміна на підприємстві тягне за собою видатки та додаткові виплати учасникам проєкту, адміністративні витрати тощо.

6. Обмеженість часових ресурсів. Проєкт змін потребує великих ресурсів часу, оскільки передбачає ретельну підготовку та планування, потім безпосередньо процес змін, а також етап завершення. Результативність та окупність проєкту змін може стати очевидною вже після його реалізації.

7. Складність прогнозованого ефекту. Найбільшою за оцінкою впливу, стримуючою силою є складність прогнозування. У питаннях стимулювання персоналу існує теоретична база, за якою вибудовується проєкт змін. Проте слід враховувати, що теорія у питаннях підвищення ефективності праці дає лише усереднені показники, які найчастіше розходяться із фактичними.

Рушійні та стримуючі сили проєкту змін ТОВ «СУПЕРДІЛ» представлені на рисунку П.1, додаток П. Для того, щоб зменшити сили опору проєкту, передбачені деякі заходи:

1. Недостатність фінансування може бути компенсована ретельним плануванням бюджету та відсутністю зовнішніх ресурсів у реалізації проєкту, оскільки залучення фахівців ззовні, як правило, обходиться дорожче.

2. Вплив обмеженості тимчасових ресурсів можна мінімізувати завдяки відповідальному підходу до планування проєкту та його контролю на певних етапах.

3. Складність прогнозованого ефекту як силу опору усунути скрутно, проте, загалом, ефект від реалізованих заходів може бути підрахований як з економічної, і соціальної точок зору.

Проєкт змін завжди супроводжується ризиками для підприємства. Ризики проєкту вдосконалення системи стимулювання менеджерів з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ» представлені в таблиці П.2, додаток П.

Для ТОВ «СУПЕРДІЛ» найбільш значущими ризиками є: ризик суб'єктивності оцінки; ризик збільшення плинності кадрів; ризик неправильно обраних показників ефективності. Для цих ризиків характерні висока ймовірність настання та сила впливу. Вони можуть спричинити зрив за термінами реалізації проєкту, відхилення від бюджету та ін. Щоб усунути чи мінімізувати негативний вплив від настання розглянутих ризиків, необхідно

передбачити ряд заходів (таблиця П.3).

Такий підхід до планування проєкту може сприяти найбільш ефективній реалізації та досягненню найбільшого результату з мінімумом витрат.

Далі пропонується розглянути план заходів, що реалізуються в рамках проєкту щодо провадження проєкту оптимізації системи стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» (таблиця Р.1). За даними таблиці можна зробити висновок, що основні учасники проєкту змін – це менеджер з персоналу та два керівники відділу продажів. Для участі у проєкті змін було обрано керівників відділу продажу зі стажем роботи на підприємстві більше року та досвідом реалізації проєктів. Діяльність упродовж проєкту координується директором. Тривалість проєкту склала 12 місяців – з 01.07.2024 по 01.07.2025 р. Проєкт змін умовно поділений на підготовчі заходи, заходи складання КРІ, процес змін та завершальні заходи.

3.2 Розрахунок вартості проєкту оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ

Складаючи бюджет для проєкту, необхідно розглянути інвестиційні та експлуатаційні витрати. Кошторис інвестиційних витрат за проєктом впровадження системи на ТОВ «СУПЕРДІЛ» представлено в таблиці С.1, додаток С. Зазначені суми виплат містять у собі страхові відрахування. Кошторис інвестиційних витрат склав 131150 грн. Найдорожчі заходи кошторису – це апробація проєкту на фокус групі, оскільки потребує активного моніторингу та контролю з боку керівника відділу продажу, та преміювання учасників проєкту, яке випадає на завершення проєкту.

Далі необхідно скласти бюджет інвестиційних витрат (таблиця С.2, додаток С). За даними таблиці можна дійти висновку, що найбільше витрат припадає на листопад. Це пов'язано з тим, що у цьому місяці відбувається апробація нової системи стимулювання на фокус групі.

Кошторис експлуатаційних витрат представлено в таблиці Т.1, додаток Т.

За даними підрахунків у таблиці сума експлуатаційних витрат на проєкт удосконалення системи стимулювання менеджерів із продажу склала 86500 грн. Найбільш дорогим заходом виявилася оцінка ефективності проєкту, оскільки вона пов'язана із найбільшими витратами тимчасових ресурсів з боку одного з керівників відділу продажів, що беруть участь у проєкті.

Бюджет експлуатаційних витрат представлений в таблиці Т.2. Найбільша кількість заходів випадає на червень 2025 року, в зв'язку із чим цього місяця найбільший обсяг витрат.

Генеральний бюджет проєкту представлений в таблиці У.1, який склав 217650 грн. Ця сума є незначною порівняно із загальними обсягами виручки, оскільки однією із стримуючих сил проєкту була недостатність фінансування.

Найбільше сумарних витрат (і інвестиційних, і експлуатаційних) доводиться на такі місяці, як листопад 2024 р., червень 2025 р., а також липень 2025 р. Це пов'язано з етапом апробації проєкту на відібраній фокус групі та з етапом завершення проєкту, який тягне за собою тимчасові та фінансові витрати з преміювання команди проєкту, а також з аналітика та надання звітності керівництву. Сума інвестиційних витрат по проєкту склала 131150 грн., а експлуатаційних – 86500 грн.

Реалізований протягом 12 місяців проєкт покликаний з мінімальними тимчасовими та фінансовими витратами підвищити продуктивність менеджерів з продажу, скоротити плінність кадрів, що, як наслідок, сприятиме збільшенню виручки та чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність системи КРІ – це система ефективності показників, за допомогою яких оцінюють працездатність працівників підприємства. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення у виконання стратегічних цілей компанії.

2. Досліджено принципи і технології формування системи КРІ. Зроблено висновок, що система ключових показників діяльності вимагає від підприємства комплексного підходу, який має на увазі ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, кореляцію з цілями та стратегією підприємства, а також докладні знання про діяльність кожного співробітника та підрозділів загалом. Тільки підходячи до побудови системи КРІ комплексно, можна досягти підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, значення КРІ полягає в тому, що показники виступають у ролі оцінки праці та одночасно є стимулом до підвищення ефективності праці кожного працівника.

3. Надано характеристику організаційно-господарської діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ». Встановлено, що ТОВ «СУПЕРДІЛ» – повноцінний сервіс колективних покупок, що пропонує своїм відвідувачам товари та послуги з великими знижками через інтернет-платформу SuperDeal. Компанії-партнери розміщують на інтернет-платформі від імені ТОВ «СУПЕРДІЛ» свої послуги та продають свій товар зі знижкою.

ТОВ «СУПЕРДІЛ» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Колектив ТОВ «СУПЕРДІЛ» переважно молодий – люди віком від 25 до 35 років; жінок більше (78 %), ніж чоловіків. У динаміці років спостерігається збільшення частки працівників із вищою освітою. Чисельність персоналу в аналізованому періоді 2021-2023 рр. збільшилася. Найбільшу частку становлять фахівці (69%). Негативна динаміка спостерігається серед керівників, їх число в 2023р. порівняно із 2022 р. скоротилося на 4%. Протягом останніх 3 років

плинність кадрів на підприємстві збільшилася. Наявність плинності кадрів обумовлена несправедливою оплатою праці, і свідчить про те, що система стимулювання у ТОВ «СУПЕРДІЛ» функціонує неефективно.

У динаміці за 2021-2023 рр. спостерігається зниження чистого прибутку підприємства, збільшення коефіцієнта плинності кадрів при наявності підвищення рівня заробітної плати, зниження частки постійних клієнтів.

Результати PEST-аналізу ТОВ «СУПЕРДІЛ» показали, що серед факторів зовнішнього середовища, найбільше негативний вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні чинники. За даними проведеного аналізу мікросередовища можна зробити висновок про те, що найбільшу увагу необхідно приділити питанням конкурентної політики підприємства. Вхідні бар'єри у сфері онлайн-продажів досить низькі, при цьому популярність сфери зростає. Уже існуючі конкуренти становлять велику загрозу для діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ» та її фінансових показників. Дані аналізу внутрішнього середовища підприємства за моделлю «7С Маккінзі» демонструють добре організовану роботу всередині ТОВ «СУПЕРДІЛ»: персонал орієнтовано на досягнення великого обсягу продажів, пропаговані цінності підтримують ділову репутацію підприємства. ТОВ «СУПЕРДІЛ» не є безумовним лідером у галузі, головний конкурент – ТОВ «ПОКУПОН». Параметр із найбільшим розривом – це стимулювання персоналу, що оцінюється у ТОВ «СУПЕРДІЛ» як слабка сторона.

4. Проведено аналіз підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ». На сьогоднішній день на підприємстві застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці. Розмір окладу становить 30000 грн., а розмір премії залежить від обсягів реалізованих продажів (угод). Розмір премії складає 7% загального обсягу продажів на місяць. Мінімум встановлений план для менеджерів з продажу – 50000 грн. Середня вартість угоди складає 10000 грн. Більшість менеджерів з продажу реалізують послуги щомісяця обсягами до 50000 грн. Середній обсяг продажів на особу при цьому становить 41000 грн. Враховуючи, що премія становить 7% від обсягів продажу, середня

заробітна плата більшості менеджерів з продажу становить 32870 грн., що є прийнятним рівнем доходу.

У динаміці років заробітна плата зростає. Середня заробітна плата менеджера з продажу за даними на 2021 р. становила 30100 грн, у 2022 р. – 31990 грн., а 2023 р. – 33705 грн., що на 11,98% перевищує рівень заробітної плати 2021 року. У 2023 р. середня заробітна плата склала 33705 грн.

Вивчивши стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» як систему, та як процес, можна сказати, що система недосконала, не демонструє ефективності та позитивних результатів, а також використовує обмежений перелік інструментів. Формування системи КРІ для стимулювання обсягів продажів є інструментами підвищення ефективності діяльності ТОВ «СУПЕРДІЛ» та одним із способів зайняти лідируючих позицій на ринку. Сформувавши ефективну систему мотивів та стимулів для персоналу, яка пов'язана на рівні продажів, ТОВ «СУПЕРДІЛ» може досягти своїх стратегічних цілей.

5. Розроблено проєкт оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ. Вдосконалена система стимулювання менеджерів з персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» передбачає введення наступних КРІ: середня вартість угоди не нижче 7000 грн, не менше 5 нових клієнтів, не менше 3 повторних звернень клієнтів. Оцінювання за КРІ здійснюється за результатами звітного періоду менеджером з персоналу спільно з керівником відділу, які систематизують наявну інформацію про ефективність кожного працівника. При цьому оновлена система передбачає скорочення окладної частини та збільшення преміальної. Аналіз рушійних і стримуючих сил Курта Левіна дозволив визначити сприятливі умови всередині організації стосовно проєкту змін. Найбільш значущі ризики для реалізації проєкту в ТОВ «СУПЕРДІЛ» – ризик суб'єктивності оцінки, ризик збільшення плинності персоналу, ризик невірно обраних показників ефективності.

6. Проведено розрахунок вартості проєкту оптимізації підсистеми стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі системи КРІ. У рамках проєкту було запропоновано проведення 32 заходів. Тривалість проєкту склала

12 місяців – з 01.07.2024 р. до 01.07.2025 р. Сума інвестиційних витрат на проєкт склала 131150 грн, а експлуатаційних – 86500 грн. Генеральний бюджет проєкту ТОВ «СУПЕРДІЛ» склав 217650 грн. Ця сума є незначною порівняно із загальними обсягами виручки, оскільки однією зі стримуючих сил проєкту була недостатність фінансування. Запропонований проєкт покликаний з мінімальними тимчасовими та фінансовими витратами підвищити продуктивність менеджерів з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ», скоротити плінність кадрів, і як наслідок сприяєтиме збільшенню виручки та чистого прибутку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов, М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці і соціально-трудова відносина : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Бобова А. С. Система КРІ як інструмент оцінки діяльності працівника. *Журнал правових і економічних досліджень*. 2019. № 2. С.146-152.
3. Богиня Д. П., Шевченко А. Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 4. С. 3-6.
4. Бугуцький О. Ефективне використання праці- основа підвищення продуктивних сил суспільства. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 3. С. 3-9
5. Борщук Є., Приймак В., Гинда С. Людський капітал – основа розвитку підприємства. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16/17. С. 12-19.
6. Білик О. М., Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 111-118.
7. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О., Кіндратець О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2020. 567 с.
8. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. Харків : ХНЕУ, 2021. 295 с.
9. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
10. Даниленко О. А. Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації. *Формування ринкової економіки : Збірник наукових праць. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. Ч. І*. Київ : КНЕУ, 2020. С. 253-261.

11. Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика* : Збірник наукових праць. 2017. № 2. С. 207–214.
12. Данюк В. М. Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620-624.
15. Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній. *Консалтинг в Україні*. 2018. № 1. С. 61-66.
16. Колот А. М., Колот, С. О. Цимбалюк А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ 2018. 479 с.
17. Костенко Т. О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Т. 1, № 28. С. 297-304.
18. Корчевська Л. О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 136-141.
19. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 2 (71). С. 151-154
20. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Луцьк : Новий світ, 2020. 248 с.
21. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510-513.

22. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291-295.
23. Ловчева М. В. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу: показники, методи, практичні рекомендації. *Мотивація і оплата праці*. 2019. № 1. С. 14-26.
24. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 346 с.
25. Петрашак О. О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 27. С. 403-411.
26. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2023. № 21. С. 127-134.
27. Поліщук Є., Іващенко А. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КРІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.9>
28. Потьомкін Л. М. Ефективність виробництва і сучасні системи мотивації персоналу. *Економічні інновації*. 2023. Вип. 54. С. 257-263.
29. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160–167.
30. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «СИСТЕМА КРІ». КЛАСИФІКАЦІЯ КРІ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «системи КРІ»

Автор	Визначення поняття
Друкер П. [1, 2]	КРІ є системою, що використовується для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення та утримання споживачів (клієнтів), зріст професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат
Лутай Л. А. [3]	Система КРІ дозволяє краще розуміти зміст та черговість дій для досягнення оптимально високого результату, що йде на користь усієї компанії. Така система дозволяє скласти рейтинг найбільш перспективних фахівців для подальшого кар'єрного зростання
Ястремська О. М. [4]	Ключові показники ефективності – це показники діяльності компанії чи окремих її підрозділів, що дають можливість організації досягати її стратегічних і тактичних цілей

Джерело: складено автором за [1, 2, 3, 4]

Таблиця А.2 – Зведена класифікація КРІ

Ознака	Види	Характеристика
Період результатів, що відображаються	Запізнювальні	Відбивають результати діяльності після закінчення періоду. До них відносяться фінансові показники, що показують потенціал, але не передають поточну ефективність підрозділів і підприємства в цілому
	Оперативні (випереджувальні)	Дають можливість управління ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів після його закінчення. Вони говорять про поточну ситуацію на підприємстві, паралельно показуючи, які грошові потоки можуть бути в майбутньому, а також демонструють якість процесів і продукції і ступінь задоволеності клієнтів.
Об'єкт, що оцінюється	КРІ результату	Демонструють кількісні і якісні показники результату
	КРІ витрат	Відбивають об'єм витрачених ресурсів
	КРІ функціонування	Показують, наскільки процес виконання відповідає встановленому алгоритму
	КРІ продуктивності	Є похідними показниками, які характеризують співвідношення отриманого результату і часу, витраченого на його отримання
	КРІ ефективності	Похідний показник, що характеризує співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів
Джерело оцінки	Цільові показники	Відбивають ступінь наближеності до поставлених цілей і є найбільш значущими у діяльності підприємства
	Процесні показники	Пов'язані з ефективністю процесу досягнення цілей і дають можливість оцінити, чи можна виконати процес швидше або скоротити витрати без наслідків для якості
	Проектні показники	Свідчать про ефективності виконання проекту в цілому або ж окремих його частин
	Показники зовнішнього середовища	Враховуються при розробці цільових показників, але водночас на них неможливо впливати

Джерело: складено автором за [5-9]

ДОДАТОК Б

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КРІ

Таблиця Б.1– Принципи формування КРІ

Принцип	Характеристика принципу
Адресна приналежність	Кожен ключовий показник ефективності закріплений за конкретним індивідуумом або групою зі сфери бізнесу, що несуть відповідальність за відповідні результати
Правильна Орієнтація	Ключові показники ефективності завжди прив'язані до корпоративних стратегічних цілей, ключових бізнес-процесів і проєктів розвитку
Досяжність	Затверджені показники та нормативи мають бути досяжні. Досягнення цілі має бути пов'язано з прикладанням значних зусиль, але в то ж час ймовірність її досягнення повинна бути щонайменше 70 – 80%
Відкритість до дій	Значення ключових показників ефективності розраховуються на основі актуальних даних, тобто користувачі можуть втручатися у процеси, щоб покращити результати роботи, поки час ще не втрачено
Забезпечення прогнозування	Ключові показники ефективності кількісно оцінюють фактори, що впливають на вартість бізнесу, тобто вони є показниками, які визначають бажані майбутні результати
Обмеженість	Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу та зусилля користувачів на досягненні кількох високопріоритетних завдань, а не розсіювати їх на занадто багато предметів
Легкість сприйняття	Ключові показники ефективності повинні бути легкими для розуміння
Збалансованість	КРІ повинні бути збалансовані і «підтримувати» одне одного, а не конфліктувати
Ініціатива	Вимірювання ключових показників ефективності повинно викликати на підприємстві ланцюгову реакцію позитивних змін, особливо якщо за процесом слідує керівництво компанії
Простота виміру	Ключові показники ефективності працюють у процесному контексті, в якому використовуються цільові та порогові значення, та користувачі повинні мати можливість час від часу кількісно оцінювати прогрес
Підкріпленість	Підкріпленість відповідними індивідуальними стимулами. Показники мають сприяти мотивації персоналу. Підприємство може посилити вплив ключові показники ефективності, встановлюючи КРІ з урахуванням мотиваторів певного співробітника
Релевантність	Вплив навіть дуже добрих ключових показників ефективності з часом слабшає, тому їх слід періодично переглядати
Сумісність	Показники також мають бути порівняльними, щоб одні й ті самі показники можна було порівняти у двох подібних ситуаціях
Розумність	Кожен показник повинен мати сенс і бути базою для аналізу.

Джерело: складено автором за [10-12]

ДОДАТОК В
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

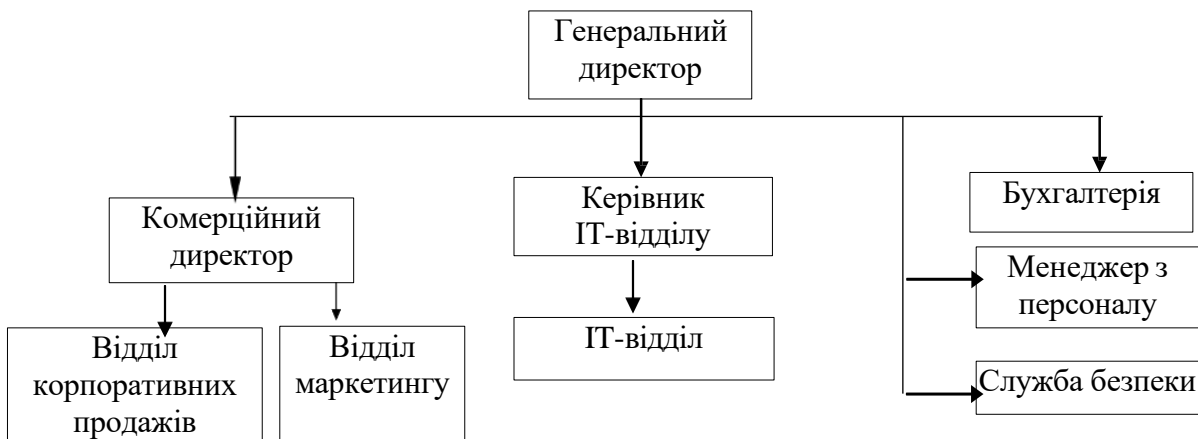


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

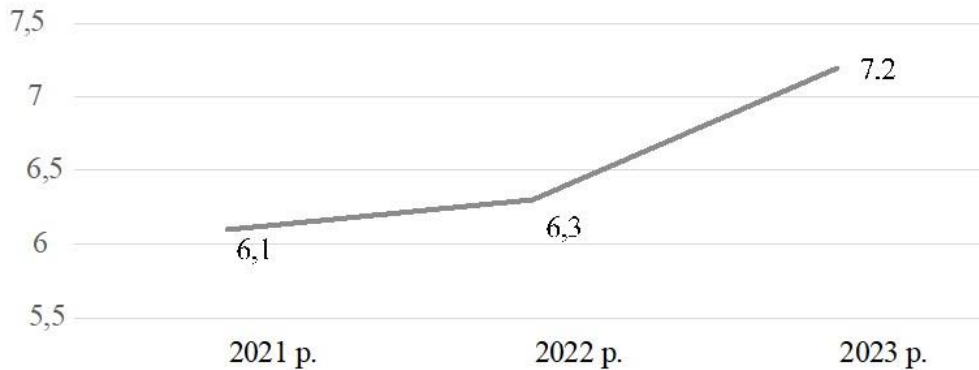


Рисунок В.2 – Динаміка плинності кадрів на ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В



Рисунок В.3 – Аналіз причин плинності кадрів на ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

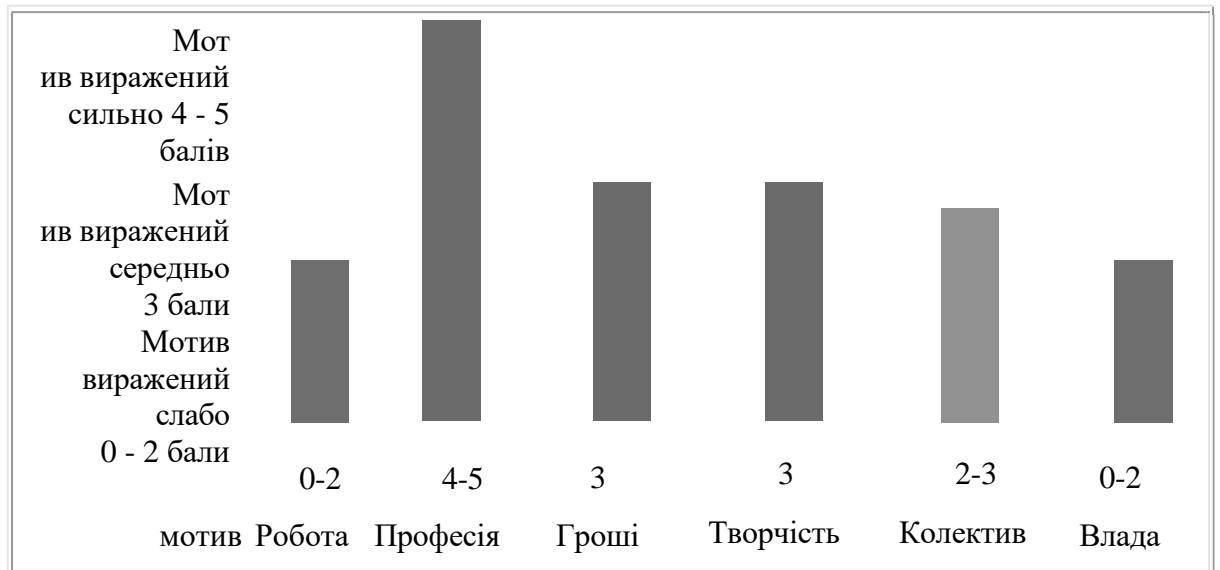


Рисунок В.4 – Мотиваційний профіль менеджера з продажів

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Г
ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця Г.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Показник ефективності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
Економічна ефективність кінцевих результатів:				
1. Виторг від реалізації продукції (наданих послуг), тис.грн.	14 348	15 649	16 220	113,05
2. Собівартість реалізованої продукції (наданих послуг), тис.грн.	13 990	14 794	15 277	109,20
3. Чистий прибуток, тис.грн.	4030	4 320	4 410	128,78
4. Рентабельність, %	28,09	27,61	27,19	98,48
6. Частка постійних клієнтів, %	81,3	76,7	72,1	88,68
7. Чисельність персоналу, осіб	110	106	100	90,09
8. Виручка, тис.грн./чол.	143,48	147,63	147,45	102
10. Фонд заробітної плати, тис.грн.	40 900	42 166,8	42 394	103,65
11. Середня заробітна плата на 1 працівника, грн./чол.	35 540	39 780	39 990	112,27
12. Плинність кадрів, %	6,1	6,3	7,2	118,03

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця Д.1 – PEST-аналіз ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Опис фактор А	Оцінка, бали	Ймовірність	Значення
Політичні фактори			
Підтримка середнього і малого бізнесу зі сторони держави (поява нових гравців на ринку)	- 1	0,6	- 0,6
Жорсткість заходів щодо «прозорості» угод (посилення контролю за юридичною діяльністю)	- 1	0,4	- 0,4
Підсумок			- 1
Економічні фактори			
Зниження рівня доходів населення (зріст популярності продукції на знижках)	+4	0,8	+3,2
Спрощені умови видачі кредитів (поява нових гравців на ринку)	- 1	0,2	- 0,2
Підсумок			+3
Соціальні фактори			
Більше динамічний ритм життя (зростає попит на покупку інтернет-послуг за зниженою вартістю)	+4	0,5	+2
Демографічна яма 90-х р.р. (зниження кількості потенційних кандидатів і клієнтів)	- 3	0,5	- 1,5
Підсумок			+0,5
Технологічні фактори			
Розвиток інтернет- продажів (збільшення числа клієнтів)	+2	0,6	+1,2
Перехід від сайтів до додатків (наявність додатків у підприємства)	+1	0,4	+0,4
Підсумок			+1,6

Джерело: складено автором

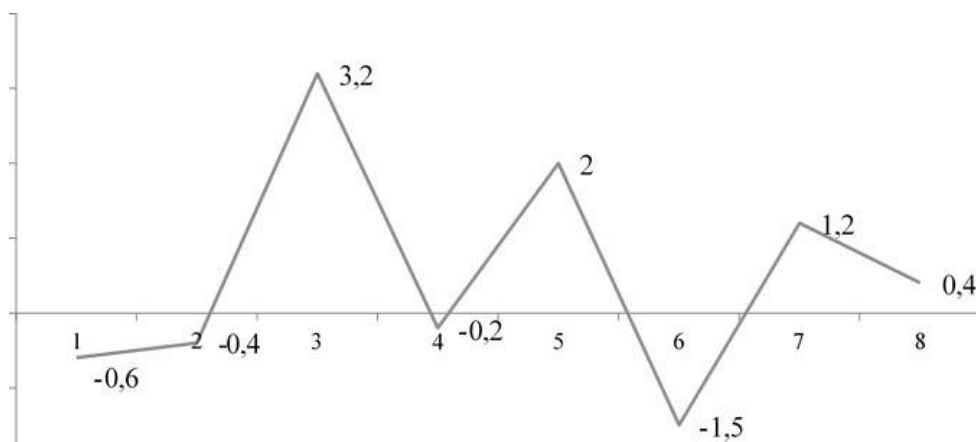


Рисунок Д.1 – Профіль зовнішнього середовища ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

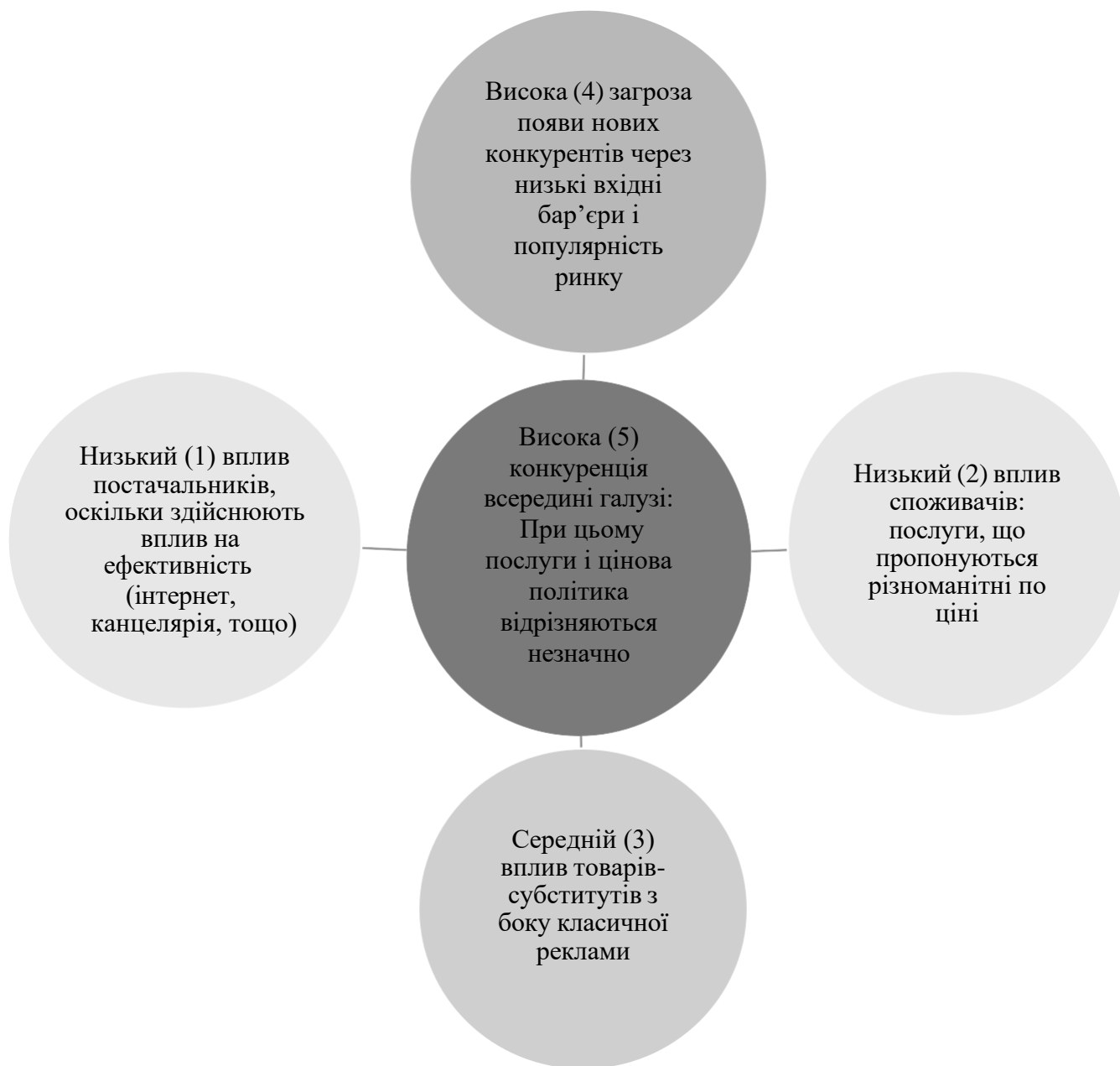


Рисунок Д.2 – Результати аналізу факторів безпосереднього середовища
ТОВ «СУПЕРДІЛ» за допомогою моделі «5 сил Портера»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Ж
АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СУПЕРДІЛ»

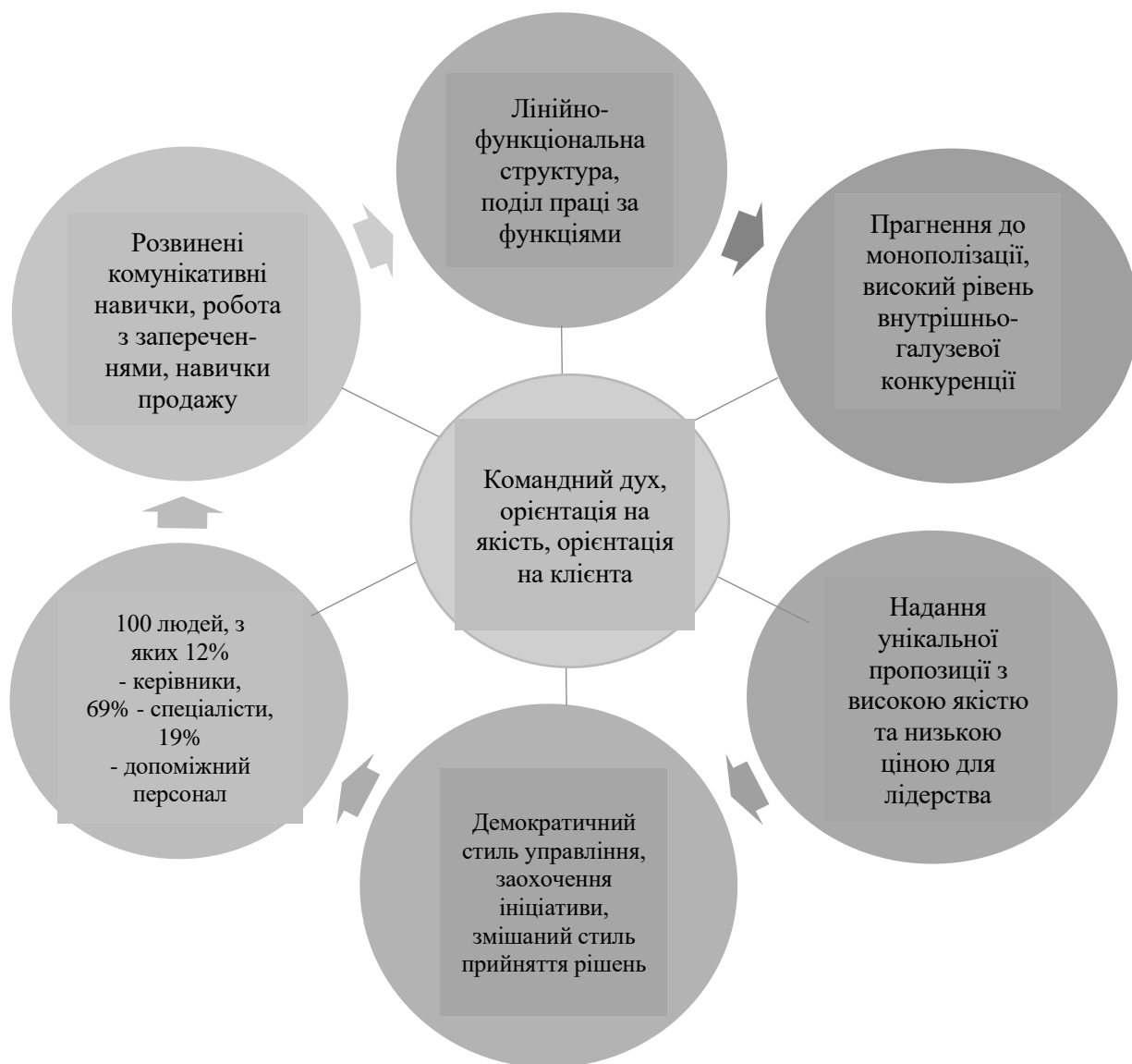


Рисунок Ж.1 – Результати аналізу факторів внутрішнього середовища ТОВ «СУПЕРДІЛ» за допомогою моделі «7С Маккінзі»

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

Таблиця Ж.1 – Результати SNW-аналізу ТОВ «СУПЕРДІЛ» і його найбільшого конкурента

Значні параметри діяльності	Сильний			Нейтральний	Слабкий		
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Стратегічна позиція		С П					
Ділова репутация		С П					
Орієнтація на споживача		С		П			
Цінова політика		С		П			
Підбір персоналу		П	С				
Кваліфікація персоналу	С			П			
Стимулювання персоналу	П				С		
Клімат у колективі	С	П					
Маркетинг							
Бренд		П		С			
Корпоративна культура	С			П			
Інформаційні технології		П		С			
Статус роботодавця							
Фінанси		С		П			

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Ж

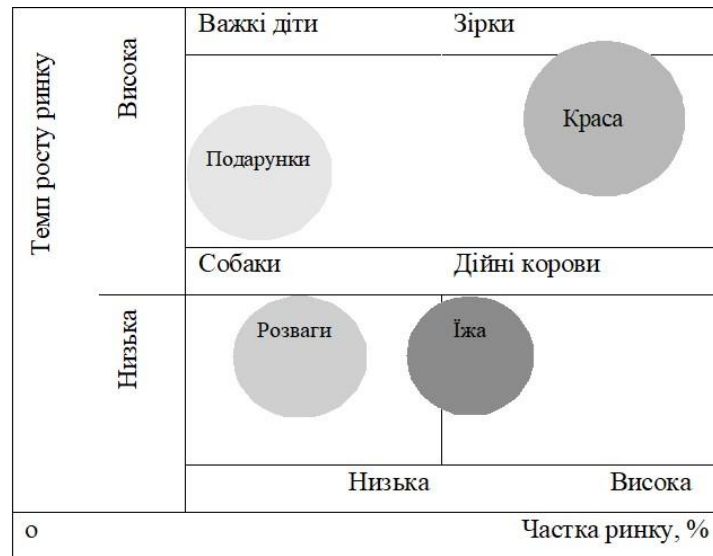


Рисунок Ж.2 – Портфельний аналіз ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.2 – SWOT-аналіз ТОВ «СУПЕРДІЛ»

		Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози	
		Внутрішнє середовище			<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток інтернет-продажів 2. Криза та висока конкуренція на ринку квітів, салонів краси та ін. 3. Зниження рівня доходів населення
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відомий бренд 2. Низькі витрати на надання послуг 3. Якісне навчання персоналу 			<ul style="list-style-type: none"> ● Підвищення зручності користування послугами за рахунок розробки власної програми. ● Збільшення частки ринку завдяки гнучким умовам співробітництва. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Посилення конкурентної політики з метою утримання лідируючої позиції над ринком. ● Запобігання «витіканню» кадрів у підприємства малого і середнього бізнесу, що знову відкрилися.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі вхідні бар'єри галузі 2. Низька лояльність партнерів 3. Недостатній рівень особистої мотивації менеджерів з продажу 			<ul style="list-style-type: none"> ● Вибудовування довгострокових відносин із партнерами за допомогою проведення акцій та впровадження програми лояльності. ● Формування системи КРІ для стимулювання обсягів продажів менеджерами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Моніторинг діяльності конкурентів, бенчмаркінг. ● Перегляд системи оцінки лінійних керівників з підвищення ефективності діяльності підприємства.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК 3
АНАЛІЗ ФОП І ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця 3.1 – Оплата праці персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Об'єм продажів, грн.	Кількість людей, які вийшли на встановлений об'єм продажів, чол.	Середній об'єм продажів на чол. в місяць, грн.
до 50 000	42	41000
50 000- 100 000	25	69000
більше 100 000	2	103000

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2 – Середня заробітна плата менеджерів з продажу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %
Середня заробітна плата менеджера з продажів, тис.грн.	30 100	31 990	33 705	111,98

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 – Аналіз ФОП і продуктивності праці персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %
Фонд оплати плати, тис.грн.	42 394,0	42 166,8	43 900	103,6
Продуктивність праці, грн./чол	147 454,55	147 632,00	143 480,00	97,3

Джерело: складено автором

ДОДАТОК К
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «СУПЕРДІЛ»



Рисунок К.1 – Система стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором



Рисунок К.2 – Бізнес процес стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Л
СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ З
ПРОДАЖУ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця Л.1 – Пропонована система КРІ для менеджерів з продажів ТОВ «СУПЕРДІЛ»

КРІ	Планове значення	Питома вага КРІ
Середня вартість угоди, грн.	7 000	0,5
Кількість нових клієнтів, чол.	5	0,3
Кількість повторних звернень клієнтів, од.	3	0,2

Джерело: складено автором

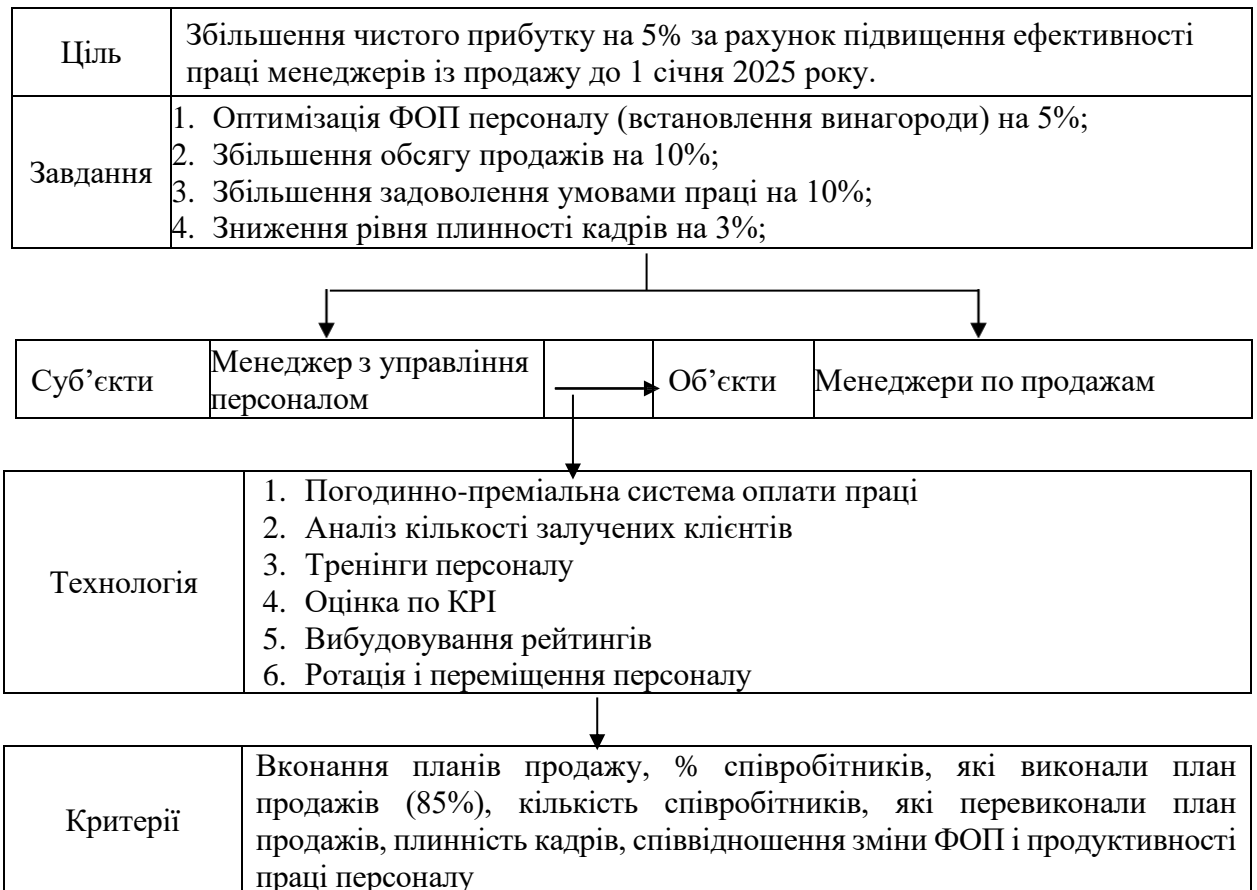


Рисунок Л.1 – Система стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ» на базі КРІ

Джерело: складено автором

ДОДАТОК М
ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ РЕЙТИНГУ СПІВРОБІТНИКІВ
ТОВ «СУПЕРДІЛ» ПО ПРОПОНОВАНИМ КРІ

Таблиця М.1 – Приклад розрахунку рейтингу співробітника N ТОВ «СУПЕРДІЛ» по пропонованим КРІ

КРІ	Вага	План	Факт	Індекс КРІ
Середня вартість угоди, грн.	0,5	7 000	8 000	114,3%
Кількість нових клієнтів, чол.	0,3	5	4	80%
Кількість повторних звернень клієнтів, од.	0,2	3	3	100%
Рейтинг				101,15%

Джерело: складено автором

Таблиця М.2 – Приклад розрахунку заробітної плати по пропонованим КРІ для кількох співробітників ТОВ «СУПЕРДІЛ»

ПІБ	Оклад, грн.	Премія, грн.	Рейтинг, %	Премія, грн.	Заробітна плата, грн.
N	20 000	20 000	101,15	20 230	40 230
K	20 000	20 000	90,20	18 040	38 040
P	20 000	20 000	83,95	16 790	36 790

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Н

БІЗНЕС-ПРОЦЕС СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

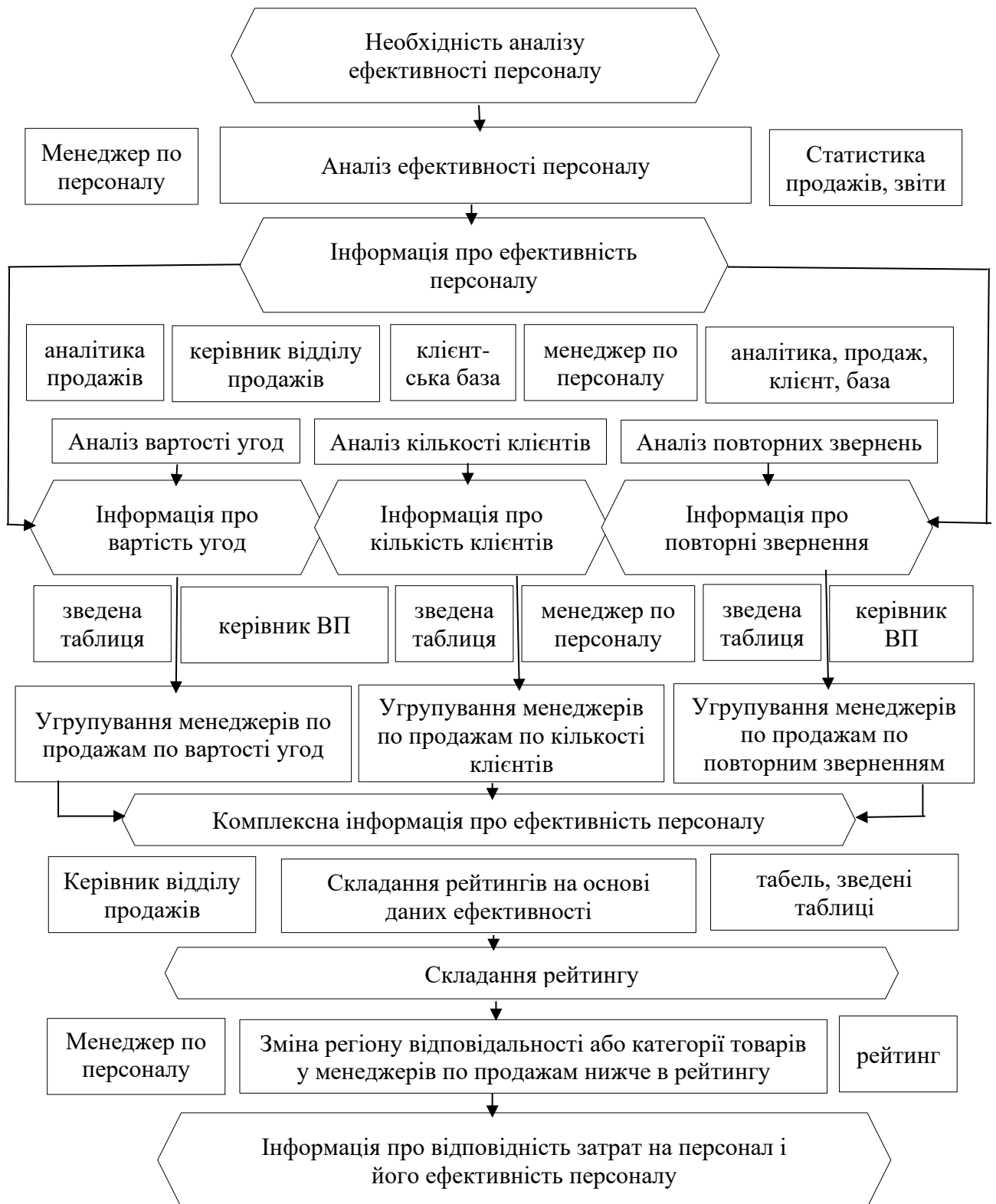


Рисунок Н.1 – Бізнес-процес стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Джерело: складено автором

ДОДОТОК О

СТРАТЕГІЧНА І РАХУНКОВА КАРТИ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

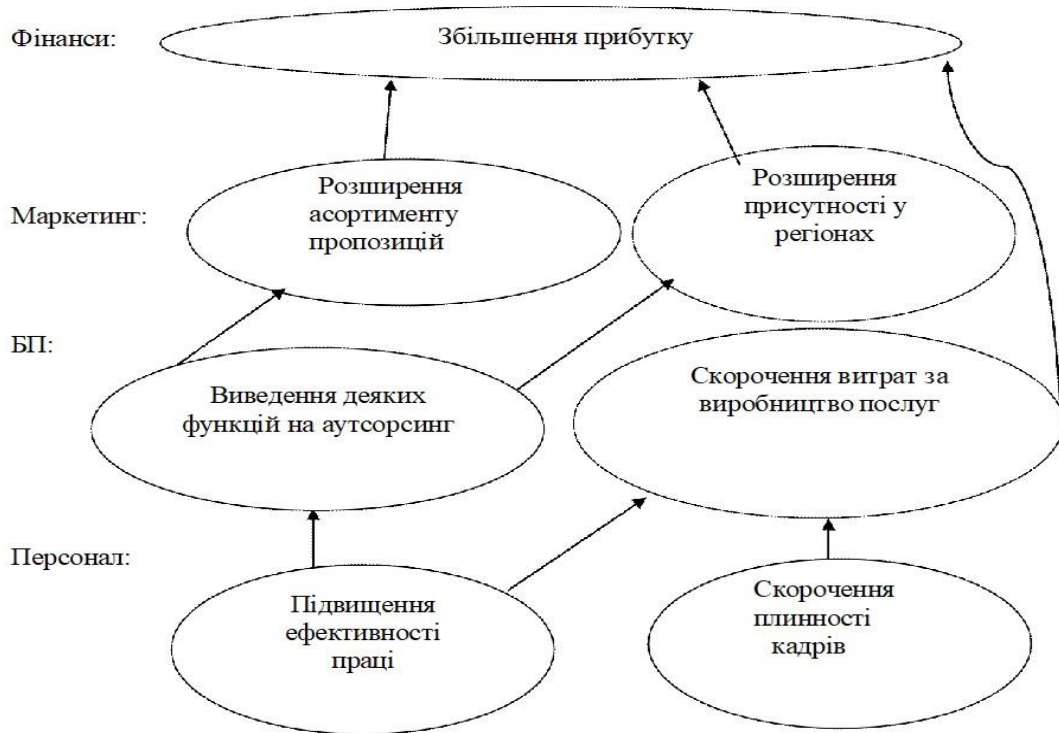


Рисунок О.1 – Цілі ТОВ «СУПЕРДІЛ» у вигляді карти ССП

Джерело: складено автором

Таблиця О.1 – Рахункова карта ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Ціль	КРІ	Факт (2023 р.)	План (2025 р.)	Абс. відхилення, +/-
Збільшення прибутку	Валовий прибуток, тис. грн.	609	721	+0,18
	Чистий прибуток, тис. грн.	403	452	+0,12
Розширення асортименту	Кількість наданих послуг, шт.	456	479	+0,5
Розширення присутності в регіонах	Частка ринку, %	31	40	+0,29
Виведення деяких функцій на аутсорсинг	Використання аутсорсингу, % від загальних витрат	0	10	-
Скорочення витрат за виробництво послуг	Витрати на виробництво послуг, тис. грн.	17794	19990	- 0,05
Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці, тис.грн./чол.	143,48	147,63	+0,2
Скорочення плинності персоналу	Коефіцієнт плинності, %	7,2	6,1	- 0,15

Джерело: складено автором

ДОДОТОК П

СИЛИ ПРОЄКТУ ЗМІН ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця П.1 – Сили проєкту змін ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Рухомі сили	Оцінка
Зниження продуктивності праці менеджерів з продажів	+5
Необхідність в справедливій системі оплати праці	+3
Лояльність персоналу до змін	+3
Високий рівень кваліфікації керівників	+2
Стримуючі сили	Оцінка
Недостатність фінансування	- 4
Обмеженість тимчасових ресурсів	- 3
Складність прогнозованого ефекту від змін	- 5

Джерело: складено автором

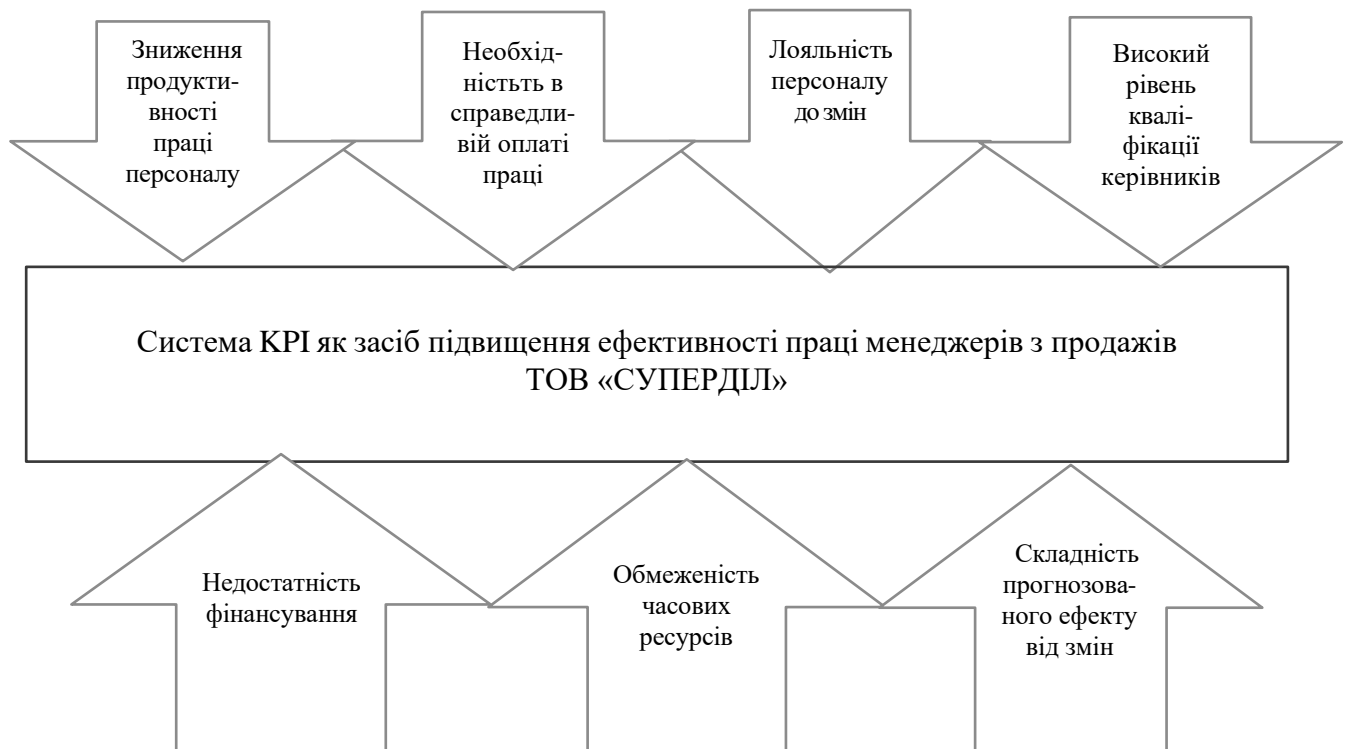


Рисунок П.1 – Рушійні та стримуючі сили проєкту змін ТОВ «СУПЕРДІЛ» за моделлю К. Левіна

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ П

Таблиця П.2 – Ризики проекту змін ТОВ «СУПЕРДІЛ»

№ з/п	Ризик	Характеристика	Вага	Сила	Оцінка
R1	Відсутність стимулюючого впливу	Зміна системи оплати праці може не послужити стимулом для підвищення ефективності діяльності для менеджерів з продажу	0,4	0,5	0,2
R2	Суб'єктивність оцінки	Вибраний набір показників може не завжди адекватно оцінювати трудовий внесок співробітника в ефективність діяльності підприємства	0,4	0,9	0,36
R3	Погіршення клімату у колективі	Вибудовування рейтингів викликає дух з суперництва між колегами, що може негативно позначитися на їхніх стосунках	0,2	0,5	0,1
R4	Збільшення плинності кадрів	Скорочення постійної частини заробітної плати у 1,5 раза може сприяти незадоволенню в колективі і збільшенню кількості звільнень	0,4	0,7	0,28
R5	Невірно вибрані показники ефективності	Показники ефективності, пропоновані в проекті можуть в практиці опинитися не ефективними і надати протилежний ефект – демотивувати персонал	0,3	0,9	0,27

Джерело: складено автором

Таблиця П.3 – Заходи по мінімізації ризиків щодо провадження проекту оптимізації системи стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

№ з/п	Ризик	Захід
R1	Відсутність стимулюючого впливу	Встановлення термінів на складання та аналіз документів, що належать до формування управлінського потенціалу. Ознайомлення співробітників з документами не пізніше, ніж через 2 тижня після експертизи
R2	Суб'єктивність оцінки	Показники ефективності менеджерів з продажу повинні піддаватися періодичному перегляду в залежності від того, як їх сприймає персонал
R3	Погіршення клімату в колективі	Вибудовування рейтингів повинно служити додатковим інструментарієм для КРІ, а не самостійною технологією для збільшення духу конкуренції
R4	Збільшення плинності кадрів	Для того, щоб менеджери з продажу якомога більш м'яко сприйняли зміни у системі оплати праці, необхідно зробити попередню роботу по презентації змін і їх обґрунтування
R5	Невірно вибрані показники ефективності	Показники ефективності менеджерів з продажу повинні піддаватися періодичному перегляду в залежності від того, як їх сприймає персонал

Джерело: складено автором

ДОДОТОК Р
ПРОЄКТ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця Р.1 – Заходи, що реалізуються в рамках проєкту щодо провадження проєкту оптимізації системи стимулювання персоналу ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Дата початку	Захід	Дата закінчення	Відповідальна особа
1	2	3	4
Підготовчий захід			
01.07.2024	1. Отримання згоди і підтримки керівників	09.07.2024	Менеджер з персоналу
10.07.2024	2. Складання стратегічних цілей проєкту	17.07.2024	Менеджер з персоналу
18.07.2024	3. Створення проєктної команди	25.07.2024	Менеджер з персоналу
26.07.2024	4 .Призначення відповідальних і розподіл обов'язків всередині групи	29.07.2024	Керівник відділу продажів 1
30.07.2024	5. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	13.08.2024	Менеджер з персоналу
30.07.2024	6. Аналіз конкурентів (бенчмаркінг)	13.08.2024	Керівник відділу продажів 2
14.08.2024	7. Аналіз актуального мотиваційного профілю	16.08.2024	Менеджер з персоналу
17.08.2024	8. Поєднання цілей проєкту і цілей підприємства	19.08.2024	Керівник відділу продажів 1
20.08.2024	9. Підготовка презентації змін персоналу	31.08.2024	Менеджер з персоналу
Складання КРІ			
01.09.2024	10. Визначення всіх показників, що характеризують діяльність менеджерів з продажу	07.09.2024	Керівник відділу продажів 2
08.09.2024	11. Ранжування обраних показників	09.09.2024	Керівник відділу продажів 1
10.09.2024	12. Визначення найбільш значущих показників	11.09.2024	Керівник відділу продажів 2
12.09.2024	13. Прогнозування ефективності складених показників	25.09.2024	Керівник відділу продажів 1
26.09.2024	14. Затвердження показників директором	15.10.2024	Керівник відділу продажів 2
16.10.2024	15. Розробка процесу управління підприємством на основі КРІ	31.10.2024	Керівник відділу продажів 1
01.11.2024	16. Розробка системи нормативно-методичної документації	17.11.2024	Менеджер з персоналу
Процес змін			
18.11.2024	17. Інформування персоналу про зміну системи оплати праці	20.11.2024	Менеджер з персоналу

Продовження таблиці Р.1

1	2	3	4
21.11.2024	18. Формування фокус групи з числа співробітників з різною ефективністю	27.11.2024	Менеджер з персоналу
28.11.2024	19. Апробація проєкту на фокус групі	28.02.2025	Керівник відділу продажів 2
29.11.2024	20. Оплата відповідно з КРІ	Систематично до 28.02.2025	Менеджер з персоналу
01.03.2025	21. Отримання зворотного зв'язку від учасників фокус групи	05.03.2025	Керівник відділу продажів 1
06.03.2025	22. Аналіз змін продуктивності праці	18.03.2025	Менеджер з персоналу
19.03.2025	23. Порівняння плану з фактичними результатами	21.03.2025	Менеджер з персоналу
22.04.2025	24. Коригування запланованих показників	30.04.2025	Керівник відділу продажів 2
01.05.2025	25. Впровадження показників для всіх менеджерів з продажу	01.06.2025	Керівник відділу продажів 1
Завершальні заходи			
02.06.2025	26. Отримання зворотного зв'язку від персоналу	03.06.2025	Менеджер з персоналу
04.06.2025	27. Аналіз оновленого фонду оплати праці	10.06.2025	Менеджер з персоналу
11.06.2025	28. Аналіз оновленої продуктивності праці	17.06.2025	Менеджер з персоналу
18.06.2025	29. Співвідношення приросту ПТ і ЗП	20.06.2025	Менеджер з персоналу
21.06.2025	30. Ротація співробітників, які не виконують нові показники	25.06.2025	Менеджер з персоналу
26.06.2025	31. Оцінка ефективності проєкту (висновок про окупність, його вплив на продуктивність персоналу, економічні показники підприємства)	30.06.2025	Керівник відділу продажів 2
01.07.2025	32. Преміювання учасників проєкту	02.07.2025	Директор

Джерело: складено автором

ДОДОТОК С

ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИТРАТИ ПО ПРОЄКТУ ДЛЯ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця С.1 – Кошторис інвестиційних витрат на реалізацію проєкту для ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Заходи	Склад витрат	Сума, грн.
1.Отримання згоди керівників	Доплата менеджеру з персоналу: 20 год. × 250 грн.	5000
2. Складання стратегічних цілей проєкту	Доплата менеджеру з персоналу: 10 год. × 250 грн.	2500
3.Створення проєктної команди	Доплата менеджеру по персоналу: 25 год. × 250 грн.	6250
4.Визначення відповідальних за реалізацію проєкту	Доплата керівнику відділу продажів 1: 5 год. × 300 грн.	1500
5. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	Доплата менеджеру з персоналу: 20 год. × 250 грн.	5000
6.Аналіз конкурентів	Доплата керівнику відділу продажів 2: 15 год. × 300 грн.	4500
7.Аналіз мотиваційного профілю	Доплата менеджеру з персоналу: 25 год. × 250 грн.Пачка паперу - 500 грн.	6750
8.Поєднання цілей проєкту і підприємства	Доплата керівнику відділу продажів 1: 3 год. × 300 грн.	900
9.Підготовка презентації для персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: 20 год. × 250 грн. Роздатковий матеріал - 1000 грн.	6000
10. Визначення всіх показників МПП	Доплата керівнику відділу продажів 2: 30 год. × 300 грн.	9000
11. Ранжування показників	Доплата керівнику відділу продажів 1: 5 год. × 300 грн.	1500
12. Затвердження показників	Доплата керівнику відділу продажів 2: 15 год. × 300 грн.	4500
13. Розробка документації	Доплата менеджеру з персоналу: 30 год. × 250 грн.	7500
14. Інформування персоналу	Доплата менеджеру з персоналу: 5 год. × 250 грн.	1250
15. Формування фокус групи	Доплата менеджеру з персоналу: 25 год. × 250 грн.	6250
16. Апробація проєкту на групі	Доплата керівнику відділу продажів 2: 100 год. × 300 грн.	30000
17. Оплата по КРІ	Доплата менеджеру з персоналу: 5 год. × 250 грн.	1250
18.Отримання зворотного зв'язку від команди	Доплата керівнику відділу продажів 1: 5 год. × 300 грн.	1500
19. Преміювання учасників	Розмір одноразової премії: 3 чол. × 10000 грн.	30000
Разом		131150

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДОТКУ С

Таблиця С.2 – Бюджет інвестиційних витрат на реалізацію проєкту для ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Захід	лип.2024	серп.2024	вер.2024	лист.2024	лют.2025	бер.2025	лип.2025	Сума, грн.
1.Отримання згоди керівників	5 000							5 000
2. Складання страт. цілей проєкту	2 500							2 500
3.Створення проектної групи	6 250							6 250
4.Призначення відповідальних	1 500							1 500
5. Аналіз серед	5 000							5 000
6. Аналіз конкурентів	4 500							4 500
7.Аналіз мотиваційного профілю		6 750						6 750
8.Поєднання цілей проєкту та підприємства		900						900
9.Підготовка презентації для персоналу		6000						6000
10. Визначення всіх показників МПП			9000					9000
11. Ранжування показників			1 500					1 500
12. Затвердження показників			4 500					4 500
13. Розробка документації				7500				7500
14. Інформування персоналу				1 250				1 250
15. Формування фокус групи				6 250				6 250
16. Апробація проєкту на групі				30 000				30 000
17. Оплата по КРІ					1 250			1 250
18.Отримання зворотного зв'язку від групи						1 500		1 500
19. Преміювання учасників							30 000	30 000
Разом	24 750	15 000	15 000	45 000	1 250	1 500	30 000	131 150

Джерело: складено автором

ДОДОТОК Т
ЕКСПЛУАТАЦІЙНІ ВИТРАТИ ПО ПРОЄКТУ ДЛЯ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця Т.1 – Кошторис експлуатаційних витрат на реалізацію проєкту для ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Заходи	Склад витрат	Сума, грн.
20. Визначення найбільш значимих показників	Доплата керівнику відділу продажів 2: 5 год. × 300 грн.	1 500
21. Прогнозування ефективності складених показників	Доплата керівнику відділу продажів 1: 30 год. × 300 грн.	9000
22. Розробка процесу управління підприємством на основі КРІ	Доплата керівнику відділу продажів 2: 20 год. × 300 грн.	6000
23. Аналіз змін продуктивності праці	Доплата менеджеру з персоналу: 10 год. × 250 грн.	2 500
24. Порівняння плану з фактичними результатами	Доплата менеджеру з персоналу: 10 год. × 250 грн.	2 500
25. Коригування запланованих показників	Доплата керівнику відділу продажів 2: 30 год. × 300 грн.	9000
26. Впровадження показників для всіх менеджерів з продажу	Доплата керівнику відділу продажів 1: 20 год. × 300 грн.	6000
27. Отримання зворотного зв'язку від персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: 5 год. × 250 грн.	1 250
28. Аналіз оновленого фонду оплати праці	Доплата менеджеру по персоналу: 5 год. × 250 грн.	1 250
29. Аналіз оновленої продуктивності праці	Доплата менеджеру по персоналу: 10 год. × 250 грн.	2 500
30. Співвідношення приросту ПТ і ЗП	Доплата менеджеру по персоналу: 20 год. × 250 грн.	5 000
31. Ротація співробітників, які не виконують планові показники	Доплата менеджеру по персоналу: 40 год. × 250 грн.	10 000
32. Оцінка ефективності проєкту	Доплата керівнику відділу продажів 2: 100 год. × 300 грн.	30 000
Разом		86 500

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДОТКУ Т

Таблиця Т.2 – Бюджет експлуатаційних витрат на реалізацію проєкту для
ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Заходи	вер. 2024	жовт. 2024	бер. 2025	квіт. 2025	трав. 2025	черв.2025	Сума, грн.
20. Визначення найбільш значимих показників	6 750						6 750
21. Прогнозування ефективності складених показників	900						900
22. Розробка процесу управління підприємством на основі КРІ		6000					6000
23. Аналіз змін продуктивності праці			2 500				2 500
24. Порівняння плану з фактичними результатами			2 500				2 500
25. Коригування запланованих показників				9000			9000
26. Впровадження показників для всіх менеджерів з продажу					6000		6000
27. Отримання зворотного зв'язку від персоналу						1 250	1 250
28. Аналіз оновленого фонду оплати праці						1 250	1 250
29. Аналіз оновленої продуктивності праці						2 500	2 500
30. Співвідношення приросту ПТ і ЗП						5 000	5 000
31. Ротація співробітників, які не виконують планові показники						10 000	10 000
32. Оцінка ефективності проєкту						30 000	30 000
Разом	7 650	6000	5 000	9000	6000	50 000	86 500

Джерело: складено автором

ДОДОТОК У
ГЕНЕРАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЄКТУ ДЛЯ ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Таблиця У.1 – Генеральний бюджет проекту для ТОВ «СУПЕРДІЛ»

Період реалізації	Сума інвестиційних витрат, грн.	Сума експлуатаційних витрат, грн.	Підсумкова сума, грн.
липень 2024	24 750	0	24 750
серпень 2024	15 000	0	15 000
вересень 2024	15 000	7 650	22 650
жовтень 2024	0	6000	6000
листопад 2024	45 000	0	45 000
грудень 2024	0	0	0
січень 2025	0	0	0
лютий 2025	1 250	0	1 250
березень 2025	1 500	5 000	6 500
квітень 2025	0	9000	9000
травень 2025	0	6000	6000
червень 2025	0	50 000	50 000
липень 2025	30 000	0	30 000
Разом	131 150	86 500	217 650

Джерело: складено автором