

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-5-11>

УДК 658.3:658.314.2:65.012.4.

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКИ СУЧАСНОГО РИНКУ

Бучнєв М.М.

## EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INCREASING COMPETITION AND DYNAMICS OF THE MODERN MARKET

Buchniev M.M.

Наукова стаття досліджує актуальні питання ефективного управління людськими ресурсами в умовах зростаючої конкуренції та динаміки сучасного ринку. Автор акцентує увагу на важливості мотивації працівників як ключового фактора успіху підприємства, підкреслюючи залежність продуктивності та досягнення стратегічних цілей від рівня залученості та задоволеності персоналу.

Стаття пропонує системний підхід до формування механізму мотивації, який виходить за рамки традиційних фінансових інструментів та розглядає мотивацію як багатогранний процес, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Детально розглянуті ключові аспекти, що впливають на мотивацію, та запропоновані ефективні стратегії, спрямовані на підвищення як продуктивності праці, так і загального задоволення співробітників від роботи.

Крім того, автор пропонує комплексну програму підвищення мотивації персоналу, структуровану на два основних блоки: фінансові форми мотивації та нефінансові форми мотивації. В дослідженні підкреслена необхідність збалансованого підходу, що враховує різні потреби та бажання працівників.

Важливим аспектом дослідження є розгляд системи KPI (ключових показників ефективності). В статті наголошено на необхідності розробки KPI, специфічних для конкретної компанії, та їх зв'язку з стратегічними цілями. Надані приклади KPI для різних підрозділів підприємства (продажі, маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, доставка та логістика), що дозволяють використовувати цю інформацію як практичний посібник для розробки власної системи KPI.

Для підвищення продуктивності та поліпшення робочої атмосфери пропонується впровадження прогресивного механізму мотивації.

Загалом, проведене дослідження є цінним внеском у теорію та практику управління людськими ресурсами, пропонуючи комплексний та практично орієнтований підхід до формування ефективного механізму мотивації персоналу. Викладені рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення продуктивності праці, покращення робочої атмосфери та зміцнення позицій компанії на ринку.

**Ключові слова:** Управління людськими ресурсами, мотивація персоналу, система мотивації, KPI, продуктивність праці, задоволеність працівників, конкурентоспроможність підприємства, оцінювання праці, корпоративна культура.

**Вступ.** У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін на ринку ефективне управління людськими ресурсами стає визначальним фактором успіху підприємств. Підприємства усвідомлюють, що продуктивність та досягнення стратегічних цілей значною мірою залежать від рівня залученості та задоволеності працівників. Тому формування ефективного механізму мотивації персоналу є пріоритетним завданням, що вимагає системного підходу та врахування різноманітних факторів, які впливають на роботу колективу.

Важливим аспектом є забезпечення прозорої та справедливої системи оцінювання праці, яка враховує індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів. Це дозволить уникнути негативних емоцій та конфліктів, пов'язаних з нерівномірним розподілом винагород та

створить атмосферу взаєморозуміння та співпраці.

Ефективне управління людськими ресурсами – це безперервний процес вдосконалення, який вимагає постійного аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Тільки за умови постійного оновлення підходів та врахування особливостей кожного працівника підприємство може досягти тривалого успіху та забезпечити свою конкурентну перевагу на ринку.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій.**

Питанням управління людськими ресурсами в сучасних умовах присвятили увагу такі вчені та дослідники: Адамчук, Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А.М. Колот, А. Леонтьєва, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Н. Г. Міценко, І. О. Сєвідова, Л. І.Телишевська, Ф. Тейлор, Ф. Ш. Урманов та інші. Аналіз літературних джерел за напрямом [1-8] показав наявність глибоких напрацювань стосовно теми дослідження.

**Мета:** Основна мета дослідження – проаналізувати існуючі механізми мотивації та запропонувати шляхи їх удосконалення, зосередившись на управлінському персоналі.

### **Матеріали та результати дослідження.**

У сучасних умовах бізнесу, де конкуренція та динаміка ринку безперервно зростають, ефективність управління людськими ресурсами стає одним із визначальних факторів успіху підприємств. Підприємство, як активний учасник певної галузі, усвідомлює важливість належного підходу до мотивації працівників, адже саме від рівня їхньої залученості та задоволення залежить продуктивність роботи та вартість реалізації стратегічних цілей компанії.

У цьому контексті формування механізму мотивації стає пріоритетним завданням, яке вимагає системного підходу та врахування різноманітних чинників, що впливають на роботу колективу. Процес мотивації охоплює не лише фінансові аспекти, такі як система оплати праці і бонусних виплат, але й нематеріальні елементи, що включають визнання досягнень, професійний розвиток, а також створення комфортних умов праці.

Мета полягає в тому, щоб проаналізувати існуючі механізми мотивації та запропонувати шляхи до їх удосконалення. Відзначивши ключові аспекти, що впливають на мотивацію управлінського персоналу, ми зосередимося на

розвитку ефективних стратегій, здатних підвищити не тільки продуктивність праці, але й загальне задоволення співробітників від своєї роботи, що є неоціненним активом для компанії в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з необхідністю підвищення продуктивності праці та поліпшення робочої атмосфери в колективі, пропонуємо впровадити прогресивний механізм мотивації, що включає наступні ключові рекомендації, які наведені у табл.1.

Впровадження вищезазначених заходів дозволить створити ефективний механізм мотивації, який підтримуватиме високий рівень залученості працівників і сприятиме стабільному розвитку компанії.

Також, ми пропонуємо комплексну програму підвищення мотивації персоналу, що включає два основних блоки (табл.2).

Перший блок зосереджений на фінансових аспектах стимулювання, які передбачають систему премій та бонусів за досягнення колективних і індивідуальних цілей. Це дозволить значно підвищити зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів та покращити їх працездатність.

Другий блок охоплює не фінансові форми мотивації, такі як професійний розвиток, навчання та тренінги. Це також включає програми визнання досягнень, створення сприятливого робочого середовища та можливості для кар'єрного росту. Забезпечивши працівникам можливості для зростання, ми стимулюємо їхню залученість та лояльність до компанії.

Загальна мета цієї програми полягає в створенні гармонійної корпоративної культури, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню клімату в колективі та зміцненню позицій компанії на ринку.

Об'єднання фінансових і не фінансових форм мотивації створює збалансовану систему, що враховує різні потреби та бажання працівників. Це допоможе підвищити їхню задоволеність роботою, залученість та продуктивність.

Створення ефективної системи показників КРІ (ключових показників ефективності) є важливим для управління продуктивністю у будь-якій компанії. Відділи, що займаються виробництвом, можуть використовувати наступні ключові показники для оцінки їхньої ефективності.

Таблиця 1

**Ключові рекомендації впровадження ефективного механізму мотивації на підприємстві**

| Основні завдання мотиваційного механізму | Заходи підвищення мотивації                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення цілей і завдань               | Чітко формулювати короткострокові та довгострокові цілі компанії, залучаючи працівників до їх обговорення. Це допоможе створити відчуття причетності до загального успіху.   |
| Система фінансової винагороди            | Розробити систему бонусів, яка буде залежати від особистих та командних досягнень. Це підвищить стимул для досягнення найкращих результатів.                                 |
| Соціальні пільги                         | Надати працівникам різні соціальні виплати та привілеї, такі як медичне страхування, оплата проїзду чи підтримка активного способу життя (наприклад, абонементи у спортзал). |
| Професійний розвиток                     | Інвестувати в навчальні програми та тренінги, що дозволять працівникам підвищувати свої навички та компетенції, а також створити можливості для кар'єрного росту в компанії. |
| Визнання досягнень                       | Запровадити регулярне визнання заслуг співробітників через нагороди та відзнаки, що мотивуватиме їх до подальших успіхів.                                                    |
| Гнучкість у роботі                       | Дозволяти співробітникам обирати зручний графік роботи або працювати віддалено, якщо це можливо, щоб підтримати баланс між роботою та особистим життям.                      |
| Командна взаємодія                       | Підтримувати корпоративну культуру через спільні командні заходи, що сприятимуть зміцненню взаємозв'язків і командного духу.                                                 |
| Зворотний зв'язок                        | Регулярно збирати думки працівників щодо мотиваційної системи та умов праці, що дозволить вчасно коригувати стратегії, враховуючи їхні побажання.                            |
| Прозорість і справедливість              | Гарантувати прозорість у всіх аспектах системи мотивації, щоб працівники чітко розуміли, за якими критеріями вони отримують винагороди.                                      |

Джерело: Сформовано автором

Таблиця 2

**Комплексна програма підвищення мотивації персоналу**

| Фінансові форми мотивації (1 блок)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Не фінансові форми мотивації (2 блок)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка та застосування показників КПП.</li> <li>2. Бонуси та премії: Встановлення системи бонусів за досягнення конкретних цілей, тактичних показників, наприклад, виконання плану продажу або зниження витрат.</li> <li>3. Зарплатні надбавки: Надання підвищення зарплати за успішну роботу або подовжений стаж в компанії.</li> <li>4. Винагорода за інновації: Запровадження системи фінансових винагород для працівників, які пропонують нові ідеї, які покращують процеси або продукцію.</li> <li>5. Витрати на навчання: Оплата курсів, семінарів чи конференцій, що підвищують кваліфікацію працівників.</li> <li>6. Матеріальна допомога: Виплата одноразової матеріальної допомоги у разі особливих обставин, таких як хвороба чи інші незаплановані витрати.</li> <li>7. Фінансова підтримка для відпочинку: Компенсація витрат на відпустку або організація корпоративних виїздів на відпочинок.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визнання та нагороди: Програми відзначення працівників за досягнення, наприклад, «Працівник місяця», сертифікати або трофеї.</li> <li>2. Професійний розвиток: Проведення внутрішніх тренінгів, семінарів або коучингів, що допомагають співробітникам розвивати свої навички.</li> <li>3. Кар'єрне зростання: Пропозиції про внутрішні вакансії або можливість підвищення на посаді, що дозволяє працівникам бачити перспективи для розвитку.</li> <li>4. Гнучкий графік роботи: Запровадження можливості працювати за гнучким графіком або віддалено, що дасть працівникам свободу в організації свого часу.</li> <li>5. Командні заходи: Організація корпоративних свят, тимбілдінгів або спортивних заходів для покращення командної атмосфери та зміцнення взаємозв'язків між працівниками.</li> <li>6. Зворотний зв'язок: Регулярні опитування та зустрічі для обговорення думок і пропозицій співробітників, що дає їм почуття причетності до управлінських процесів.</li> <li>7. Доброзичливе середовище: Створення позитивної робочої атмосфери через дружелюбність, взаємопідтримку та відкритість до комунікації.</li> </ol> |

Джерело: Сформовано автором

Таблиця 3

## Рекомендації щодо впровадження показників КПП для підрозділів підприємства

| Підрозділ                    | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відділ продажів              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обсяг продажів: Вартість товарів, проданих за певний період (місяць, квартал).</li> <li>- Кількість нових клієнтів: Число нових клієнтів, залучених за певний період.</li> <li>- Середній чек: В середньому, скільки клієнт витрачає за одну покупку.</li> <li>- Коефіцієнт утримання клієнтів: Відсоток клієнтів, які здійснили повторну покупку за певний період.</li> </ul>                                                                                |
| Відділ маркетингу            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Віддача від інвестицій у маркетинг (ROI): Співвідношення між доходами, отриманими від маркетингових кампаній і витратами на ці кампанії.</li> <li>- Кількість лідів: Кількість потенційних клієнтів, які виявили інтерес до продуктів (через рекламу, акції тощо).</li> <li>- Підвищення обізнаності про бренд: Вимірюється через опитування чи аналітику соціальних медіа.</li> <li>- Конверсійний показник: Відсоток лідів, які стали клієнтами.</li> </ul> |
| Виробничий відділ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тривалість виробничого циклу: Час, необхідний для завершення виробничого процесу від початку до кінця.</li> <li>- Кількість відходів: Відсоток відходів у виробництві порівняно з загальним обсягом продукції.</li> <li>- Вихід продукції: Кількість продукції, виготовленої за певний період.</li> <li>- Необхідна продуктивність: Наскільки продукція відповідає стандартам якості.</li> </ul>                                                              |
| Відділ фінансів              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Чистий прибуток: Вартість прибутку, яка залишається після сплати всіх витрат.</li> <li>- Оборотний капітал: Вимірювання ефективності використання підприємством своїх обігових коштів.</li> <li>- Зростання доходів: Відсоток зростання доходу в порівнянні з попередніми періодами.</li> <li>- Дедлайн виконання бюджету: Відсоток дотримання запланованих бюджетних витрат.</li> </ul>                                                                      |
| Відділ кадрів                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Коефіцієнт плинності кадрів: Відсоток співробітників, що залишають компанію за певний період.</li> <li>- Задоволеність співробітників: Результати опитувань про задоволеність роботою в компанії.</li> <li>- Час на закриття вакансій: Середній час, необхідний для заповнення відкритої вакансії.</li> <li>- Рівень навчання співробітників: Кількість годин навчання на співробітника на рік.</li> </ul>                                                    |
| Відділ доставки та логістики | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Час доставки: Середній час, необхідний для доставки замовлення.</li> <li>- Витрати на логістику: Загальні витрати на транспортування й зберігання товарів.</li> <li>- Кількість помилок в замовленнях: Відсоток замовлень з помилками (недостача, надмірна доставка тощо).</li> <li>- Коефіцієнт вчасних поставок: Відсоток замовлень, які були доставлені в строки.</li> </ul>                                                                               |

Джерело: Сформовано автором

Для розробки та впровадження системи показників ефективності, важливо зв'язати цю систему з ключовими показниками ефективності, специфічними для конкретної компанії. Не існує універсальних KPI, які могли б бути просто скопійовані й використані в різних організаціях. Розробка показників повинна завжди починатися з впровадженої стратегії компанії.

Наведемо кілька прикладів, як можна створити KPI у різних сферах, щоб вони відображали реальні цілі та амбіції (табл.3).

Запропоновані показники допоможуть забезпечити ефективність роботи усіх відділів

підприємства для досягнення загальних стратегічних цілей, а також дозволять здійснювати систематичний моніторинг і оцінку досягнень, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

З метою покращення системи мотивації розробимо механізм, який охоплює такі етапи: починаючи з чіткого визначення цілей програми вдосконалення системи мотивації, проведення анкетування серед персоналу для збору зворотного зв'язку та ідентифікації потреб співробітників, і закінчуючи фінальною стадією, яка полягає у оцінці результативності програми та внесенні коректив у випадку, якщо запроваджені заходи не показують очікуваних результатів (див. рис.).



Рис. Механізм мотивації персоналу підприємства

Джерело: Розробка автора

Цей механізм дозволить не лише залучити персонал до процесу мотивації, але й адаптувати систему до реальних потреб і очікувань співробітників, що в підсумку сприятиме підвищенню їх задоволеності та продуктивності.

Першим етапом є аналіз поточної ситуації, де здійснюється оцінка існуючих методів мотивації. Це передбачає вивчення сильних і слабких сторін поточних систем та визнання їх ефективності. Важливим аспектом є опитування співробітників, що дозволяє отримати реальний зворотний зв'язок щодо їхніх потреб і вподобань. На цьому етапі також виявляються основні проблеми, які заважають мотивації, такі як низька заробітна плата або відсутність визнання досягнень.

Наступним етапом є розробка мотиваційної стратегії, де формулюються чіткі цілі, які компанія хоче досягти. Це можуть бути завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності, зменшенням плинності кадрів або покращенням морального клімату. На цьому етапі визначаються різні типи мотивації: матеріальні (заробітна плата, бонуси) і нематеріальні (визнання, можливості розвитку), що створюють комплексний підхід до мотивації в компанії.

Третім етапом є пілотне впровадження, де обирається певна група співробітників для тестування нових мотиваційних програм. Це дозволяє перевірити ефективність нових

підходів на обмеженій аудиторії, згодом збирання зворотного зв'язку про їхнє враження та готовність до змін.

На етапі оцінки ефективності порівнюються основні показники, що дозволяє зрозуміти, як нові мотиваційні програми впливають на продуктивність і задоволеність співробітників. Проводиться детальний аналіз зібраних даних з метою визначення сильних і слабких сторін нового підходу, а також коригуються програми на основі отриманих результатів.

На етапі широкого впровадження нові програми мотивації реалізуються для всіх співробітників компанії. Важливо провести інформаційні кампанії, щоб пояснити зміст нової системи, її правила, а також переваги для всіх учасників. Це допоможе забезпечити плавний перехід до нових умов.

Заключним етапом є постійне вдосконалення системи мотивації. Це передбачає регулярну оцінку ефективності через опитування і аналітику, а також адаптацію методів мотивації відповідно до змін на ринку праці і внутрішніх потреб компанії. Постійний зворотний зв'язок з співробітниками дозволяє вносити необхідні корективи та підтримувати високу мотивацію в команді.

#### Висновок.

Дослідження підтверджує, що в умовах зростаючої конкуренції та динаміки сучасного ринку управління людськими ресурсами є

вирішальним фактором успіху підприємств. Значення належного підходу до мотивації працівників не можна переоцінити, адже рівень їхньої участі й задоволеності безпосередньо впливає на продуктивність та здатність компанії досягати стратегічних цілей.

Розробка специфічних для компанії ключових показників ефективності (КПІ) та впровадження прогресивних механізмів мотивації можуть суттєво поліпшити робочий клімат, залучення працівників і загальну ефективність підприємства. Практичні рекомендації, викладені в статті, слугуватимуть основою для подальшого розвитку системи мотивації та управління людськими ресурсами.

Отже, запропоновані заходи не лише теоретично обґрунтовують важливість мотивації, але й мають практичне застосування, що робить їх цінним внеском у розвиток управлінської науки та практики.

### Література

1. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 234-237.
2. Вірченко О. О. Механізми мотивації в управлінні персоналом / О. О. Вірченко. Дніпро: ДНУ, 2019. 210 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
4. Губерський В. С. Мотивація як складова управлінського процесу / В. С. Губерський. Чернівці: ЧНУ, 2017. 150 с.
5. Маслоу А. Мотивація і особистість / А. Маслоу. Київ: Основи, 1994. 336 с.
6. Крикун А. С. Практичний менеджмент: сучасні підходи до мотивації персоналу / А. С. Крикун. Київ: ВДПУ, 2021. 236 с.
7. Мостова А. В. Психологія мотивації в управлінні персоналом / А. В. Мостова. Львів: УДЛ, 2019. 160 с.
8. Ходаківська О. В. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації / Орлова-Курилова О.В. Кирилюк С.М., Бучнев М.М. // Агросвіт. 2021. № 19. С. 10-15.

### References

1. Kvasnii L.H. Rol motyvatsii i stymuliuvannia per-sonalu v systemi zabezpechennia rozvytku pidpriemstva / L.H. Kvasnii, O.O. Soltysyk, V.V.

Fedyshyn // Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp. 11. S. 234-237.

2. Virchenko O. O. Mekhanizmy motyvatsii v upravlinni personalom / O. O. Virchenko. Dnipro: DNU, 2019. 210 s.

3. Hetman O. O., Shapoval V. M. Ekonomika pidpry-yemstva: navch. posib. / O. O. Hetman, V. M. Shapoval. 2-he vyd. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2010. 488 s.

4. Huberskyi V. S. Motyvatsiia yak skladova upravlin-skoho protsesu / V. S. Huberskyi. Chernivtsi: ChNU, 2017. 150 s.

5. Maslou A. Motyvatsiia i osobystist / A. Maslou. Kyiv: Osnovy, 1994. 336 s.

6. Krykun A. S. Praktychnyi menedzhment: suchasni pidkhody do motyvatsii personalu / A. S. Krykun. Kyiv: VDP, 2021. 236 s.

7. Mostova A. V. Psykholohiia motyvatsii v upravlinni personalom / A. V. Mostova. Lviv: UDL, 2019. 160 s.

8. Khodakivska O. V. Modeliuvannia systemy uprav-linnia innovatsiinym potentsialom ta finansovoi systemy ekonomiky: kompensatorni instrumenty derzhavnoho vplyvu v umovakh hlobalizatsii / Orlova-Kurylova O.V. Kyryliuk S.M., Buchniev M.M.// Ahrosvit. 2021. № 19. S. 10-15.

### **Buchniev M. Effective human resource management in the conditions of increasing competition and dynamics of the modern market**

*The scientific article explores the current issues of effective human resources management in the context of growing competition and the dynamics of the modern market. The author focuses on the importance of employee motivation as a key factor in the enterprise's success, emphasizing the dependence of productivity and achievement of strategic goals on staff involvement and satisfaction.*

*The article proposes a systematic approach to forming a motivation mechanism that goes beyond traditional financial instruments and considers motivation as a multifaceted process that includes both material and non-material incentives. The author examines in detail the key aspects that influence motivation and proposes effective strategies aimed at increasing labor productivity and overall employee satisfaction with work.*

*In addition, the author proposes a comprehensive program for increasing staff motivation, structured into two main blocks: financial and non-financial forms of motivation. The study emphasizes the need for a balanced approach that takes into account employees' different needs and desires.*

*An essential aspect of the study is considering the KPI system (key performance indicators). The article emphasizes the need to develop KPIs specific to a particular company and their connection with strategic goals. Examples of KPIs for different enterprise divisions (sales, marketing, production, finance, human resources,*

*delivery, and logistics) are provided, allowing you to use this information as a practical guide for developing your KPI system.*

*A progressive motivation mechanism is proposed to increase productivity and improve the working atmosphere.*

*In general, the study is a valuable contribution to the theory and practice of human resource management, offering a comprehensive and practically oriented approach to forming an effective mechanism for motivating personnel. The recommendations presented can be used by enterprise managers to increase labor*

*productivity, improve the working atmosphere, and strengthen the company's position in the market.*

**Keywords:** *Human resource management, personnel motivation, motivation system, KPI, labor productivity, employee satisfaction, enterprise competitiveness, labor evaluation, corporate culture.*

**Бучнів М.М.** – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу ЧНУ ім. В. Даля, [buchnev@snu.edu.ua](mailto:buchnev@snu.edu.ua)

Стаття подана 09.01.2025.