

механізмів в умовах ринку, варто доповнити так званою потенційною мотивацією. Остання є нормативним станом, який визначає, як має бути побудований (стосовно самої людини) певний тип життєвих ситуації, щоб вони були для неї успішними [6].

Таким чином, з вище наведеного можливо зробити висновок, що у керівників з'явиться можливість підсилити трудовий потенціал працівників та підвищити ефективність їх праці, якщо вони будуть якісно використовувати особливості трудової мотивації в системі управління та знання щодо етапності зазначеного процесу.

#### **Список літератури:**

1. Дикань Н.В., Борисенко Л.І. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с. — (Вища освіта ХХІ століття);
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.;
3. Уткин Э.А. Основа мотивационного менеджмента. — М.: Тандем, 2000;
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2001. — 337 с.;
5. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.;
6. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності монографія / Т.І.Левченко — Вінниця : Нова книга, 2011. — 448 с.;
7. Гуцан О.М. Дослідження сутності поняття "стимулювання" / О. М. Гуцан, В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2020. — № 4 (6). — С. 7-13;
8. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О. М. Гуцан, В. А. Кучинський, Д. Ю. Крамський // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2019. — № 23. — С. 106-110;
9. Гуцан О.М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу / О. М. Гуцан // Економіка: реалії часу = Economics: time realities. — 2016. — № 1 (23). — С. 49-60.

**Тверська, Я.М.** Процес мотивації: сутність та етапність / **Я.М. Тверська** // Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2021 рік в 2 т. — Харків : НТУ «ХПІ», 2021. Т. 2 : Труды XII-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегія інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2021» 25 грудня 2021 р. — 2021. С. 159-161

**ГУЦАН О.М.**, к.е.н., доц., НТУ «ХПІ»

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ**

Реалії існування сьогоденного світу доводять, що ефективна діяльність підприємства, його системний та сталий

розвиток не можливий без врахування провідної ролі персоналу в зазначених процесах. Це обґрунтовується тим, що саме працівники: генерують ідеї, впроваджують у життя рішення керівництва, налагоджують обладнання та ін. А, отже, утримання якісних та досвідчених працівників на основі застосування ефективних систем мотивації є актуальним організаційним та науковим завданням. Однією з таких сучасних тенденцій в галузі стимулювання персоналу є КРІ.

КРІ (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД)) – сучасний інструмент стимулювання персоналу на основі чіткої вибудови ієрархічної погодженості цілей (за ланцюгом цілі працівника - цілі підприємства) та співставленні фактичного та нормативного/бажаного досягнення певного індикатора оцінки.

Необхідно зазначити, що для успішного функціонування, у сучасних умовах, система КПЕ повинно мати певні чітко окреслені структурні елементи [2]:

- визначення кола працівників на яких буде розповсюджуватись зазначена система;
- аналіз та вироблення цілей, які характеризують основні показники діяльності посади. Багатьма дослідниками вважається, що оптимальним є застосування обмеженої кількості, а саме – 3-4 цілі. І це підкреслю важливість організації та проведення на підприємстві якісного попереднього аналізу цілей;
- структурне компонування винагороди працівника на основі впливу/досягнення цілей різної ієрархічності (наприклад, цілі працівника, цілі підприємства);
- аналіз та формування ключових показників ефективності - тобто індикаторів (показників різної етимології), які дозволяють якісно проаналізувати ступень досягнення тої чи іншої цілі. Тут важливим є той факт, що обрані КРІ повинні однозначно давати предмету характеристику досягнення чи не досягнення цілі, а, отже к вибору показника – необхідно підходити з відповідальністю. Тут необхідно, що літературні джерела рекомендують застосовувати 1-2 індикатори для кожної обраної цілі;
- формування та розрахунок важливості обраної цілі для підприємства. На цьому етапі логічним є застосування експертного підходу при розрахунку важливості;
- формування бажаних (планових) значень обраних

індикаторів та моніторинг фактичного рівня досягнень. На цьому етапі важливим становиться: а) застосування наукового підходу до визначення планових показників (у якості приклада можна привести застосування статистичних інструментів, експертного підходу та ін.); б) можливості реального досягнення встановлених значень працівником та впливу на підпорядковані процеси;

- здійснення фактичних розрахунків за системою КПП;
- апробація, моніторинг та коригування (за необхідністю) системи мотивації (оцінки) на основі КПП. Щодо апробації – то цілком доцільним може бути моделювання (у т.ч. із використанням сучасних інформаційних технологій и систем) а також пілотного застосування (апробація на прикладі одного підрозділу). Необхідність моніторингу та коригування обґрунтовується тим, що підприємство не є закритою системою та знаходиться під впливом багатьох чинників, а отже, час від часу і цілі підприємства можуть змінюватись.

Завдяки своїй адаптивності спектр можливостей застосування КПП дуже великий. Він може слугувати як базовою системою мотивації, так і працювати у комбінації з іншими; розповсюджуватися на весь дохід працівника так і на його частину (наприклад, премію); виконувати тільки мотиваційні функції так і слугувати обґрутовуючим інструментом для прийняття відповідних кадрових рішень щодо працівника.

Звісно КПП – не є сто відсотковою панацеєю для підприємства (оскільки має як свої переваги так і недоліки) та потребує певних теоретичних знань та практичних навичок для якісного та ефективного застосування. Необхідно зазначити, що КПП підхід може застосовуватися як окремо (як базова система) так і в комплексі з іншими класичними та сучасними технологіями мотивування та оцінки персоналу. Окремі підходи та технології досліджувалися автором в [3-8]. Отже, застосування КПП підходу на вітчизняних підприємствах може надати значний поштовх до розвитку як працівника так і підприємства.

#### **Список літератури:**

1. Колот А. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.;
2. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 106-110;
3. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

(економічні науки). Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. – №24 (1246). – 160 с., С. 26-30;

4. Кучинський В.А. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан, Д.Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 110-116;

5. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О. М. Гуцан // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 24 (1246). – С. 26-30;

6. Гуцан О.М. Дослідження сутності поняття «стимулювання». [Електронний ресурс] / О. М. Гуцан, В.А. Кучинський, // Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ», 2020 - № 4 (2020). – С. 7-13 - Режим доступу до журн.: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.4.7>;

7. Гуцан О.М. Ентропійний підхід до розуміння мотиваційного процесу / Гуцан О.М. // Матеріали четвертої міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в 21 столітті» (Одеський національний політехнічний університет, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. 12-19 грудня 2013). м. Одеса, 2013. - 129 с., С. 25-27;

8. Гуцан О. М. Теоретичні засади формування структури мотиваційної ентропії / О. М. Гуцан // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2019" : тр. 10-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2019 р. / ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Томенко Ю. І., 2019. – С. 8-11;

9. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.М. Гуцан; НТУ «Харків. політехнічний ін-т». — Харків, 2015. — 19 с

**Гуцан, О.М.** Теоретичне підґрунття застосування системи КРІ / **О.М. Гуцан** // Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2021 рік в 2 т. – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. Т. 2 : Труды XII-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2021» 25 грудня 2021 р. – 2021. С. 161-164

**КОЦИСКИ Д.**, д.э.н., проф., член мониторингового комитета Национального банка (Будапешт, Венгрия)

**ПЕРЕРВА П.Г.**, д.э.н., проф., НТУ «ХПІ»

**КОСЕНКО А.В.**, к.э.н., доц., НТУ «ХПІ»

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА**

Проведенное исследование указывает, что в экономической теории есть три главных подхода к определению понятия «конкуренция».

Поведенческий подход, характеризующий основные модели поведения рыночных субъектов, был введен А.Смитом. С точки зрения этого подхода, конкуренция – это соперничество на рынке между экономическими субъектами. В дальнейшем поведенческое