ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кафедра економічного проектування та маркетингу

Кравчук Богдан Васильович

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра

на тему: **«Модернізація системи стимулювання праці на основі грейдингу та управління за цілями»**

Група ІН37-9-24-М1УПП(1.6д)
Спеціальність: 051 Економіка
Освітня програма: Управління персоналом та економіка праці
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

_____ Кравчук Б.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ Корень О.М.
___к.т.н., доцент_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри _____ Гноєвий В.Г.
___к.е.н., доцент_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Кременчук 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кравчук Б.В.. «Модернізація системи стимулювання праці на основі грейдингу та управління за цілями» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» – Придніпровський інститут ПрАТ ВНЗ МАУП. – Кременчук, 2026.

Актуальність теми дослідження В умовах трансформації економіки України 2024-2026 років, спричиненої потребою у швидкому відновленні та цифровій модернізації, людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Традиційні системи оплати праці, засновані на застарілих тарифних сітках, часто не враховують реальну цінність посади для бізнесу та не створюють прямого зв'язку між особистим результатом та стратегічними.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації системи стимулювання праці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» через впровадження грейдингу та системи управління за цілями для підвищення ефективності діяльності підприємства.

У роботі були використані такі методи дослідження як: аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази; системний та структурно-функціональний аналіз; індукція та дедукція; SWOT та PESTLE-аналіз; метод експертних оцінок; кореляційний аналіз; графічні методи; методи сценарного планування та розрахунку економічної ефективності інвестицій (ROI).

Ключові слова: грейдинг, MBO, KPI, цифрова трансформація, ТОВ «Грін-Тек Логістик», стимулювання праці, енергологістика, людський капітал, продуктивність праці, соціально-економічна ефективність.

ABSTRACT

Kravchuk B. "Modernization of the Labor Incentive System Based on Grading and Management by Objectives" – Manuscript.

Master's degree qualification work – Prydniprovskyi Institute of the Private Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management" (MAUP). – Kremenchuk, 2026.

Relevance of the research topic: Amidst the transformation of Ukraine's economy in 2024–2026, driven by the need for rapid recovery and digital modernization, human capital has emerged as a key factor in ensuring an enterprise's competitiveness. Traditional remuneration systems, based on outdated salary scales, often fail to account for the actual value of a position to the business and do not establish a direct link.

The purpose of the work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for modernizing the labor incentive system at "Green-Tech Logistics" LLC through the implementation of grading and a management-by-objectives (MBO) system to enhance the overall performance of the enterprise.

The following research methods were used in the work: analysis of scientific literature and the regulatory framework; systematic and structural-functional analysis; induction and deduction; SWOT and PESTLE analysis; the expert assessment method; correlation analysis; graphical methods; methods for calculating the economic efficiency of investments (ROI).

Keywords: grading, MBO, KPI, digital transformation, "Green-Tech Logistics" LLC, labor incentives, energy logistics, human capital, labor productivity, socio-economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ГРЕЙДИНГУ ТА МВО 8
1.1. Еволюція концепцій стимулювання праці в сучасній економіці 8
1.2. Теоретичні аспекти побудови системи грейдів як інструменту внутрішньої справедливості оплати праці 17
1.3. Методологія управління за цілями (МВО) та KPI у системі стратегічного управління персоналом 26
Висновки до розділу 1 33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «ГРІН-ТЕК ЛОГІСТИК» 35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз складу персоналу 35
2.2. Діагностика існуючої системи оплати праці та матеріального стимулювання 43
2.3. Оцінка ефективності використання людського капіталу та виявлення проблемних зон у системі мотивації 51
Висновки до розділу 2 56
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРІН-ТЕК ЛОГІСТИК» 58
3.1. Проектування системи грейдингу на основі бально-факторного методу оцінки посад 58
3.2. Розробка механізму преміювання на основі інтеграції МВО та ключових показників ефективності (KPI) 67
3.3. Соціально-економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та прогноз їх ефективності 76
Висновки до розділу 3 83

ВИСНОВКИ..... 84
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 85
ДОДАТКИ..... 89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації економіки України 2024-2026 років, спричиненої потребою у швидкому відновленні та цифровій модернізації, людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Традиційні системи оплати праці, засновані на застарілих тарифних сітках, часто не враховують реальну цінність посади для бізнесу та не створюють прямого зв'язку між особистим результатом працівника та стратегічними цілями компанії.

Модернізація системи стимулювання на основі грейдингу дозволяє структурувати оплату праці відповідно до складності та відповідальності робіт, що забезпечує внутрішню справедливість. Водночас впровадження управління за цілями (МВО) дозволяє трансформувати стратегію підприємства у конкретні завдання для кожного співробітника. Поєднання цих інструментів є критично важливим для ТОВ «Грін-Тек Логістик», де висока динаміка ринку вимагає гнучкості та високої залученості персоналу.

Стан і ступінь розробки проблеми. Теоретичні основи мотивації та стимулювання закладені в працях Ф. Тейлора, А. Маслоу, Ф. Герцберга. Питання грейдингу (Job Evaluation) досліджували Е. Хей, М. Армстронг, а концепцію МВО розвинув П. Друкер. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток економіки праці зробили О. Грішнова, А. Колот, Л. Шаульська. Проте інтеграція грейдингу та МВО в єдину цифрову екосистему управління персоналом у специфічних умовах логістичної галузі 2026 року потребує додаткового дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо модернізації системи стимулювання праці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» через впровадження грейдингу та системи управління за цілями для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

Узагальнити сучасні теоретичні підходи до стимулювання праці в умовах постіндустріальної економіки.

Дослідити методологію побудови системи грейдів та оцінки посад бально-факторним методом.

Визначити особливості впровадження МВО як інструменту підвищення результативності персоналу.

Проаналізувати фінансово-економічний стан та систему управління персоналом у ТОВ «Грін-Тек Логістик».

Провести діагностику існуючих методів мотивації на базовому підприємстві.

Розробити проект системи грейдингу для ТОВ «Грін-Тек Логістик».

Сформувати модель преміювання на основі KPI в межах концепції МВО.

Оцінити очікуваний соціально-економічний ефект від модернізації системи стимулювання.

Об’єкт дослідження – процес стимулювання та оплати праці персоналу на сучасному підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів модернізації системи стимулювання персоналу на основі грейдингу та управління за цілями (МВО) в ТОВ «Грін-Тек Логістик».

Методи дослідження. У роботі використано: системний підхід, методи аналізу та синтезу (для вивчення теоретичної бази), порівняльний аналіз (для порівняння систем оплати), бально-факторний метод (для грейдингу), метод KPI-карток (для моделювання МВО), економіко-статистичні методи (для оцінки ефективності).

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, статистичну та фінансову звітність ТОВ «Грін-Тек Логістик» за 2023-2025 рр., внутрішні положення про оплату праці, результати

анкетування персоналу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні прикладного інструментарію (грейдової структури та KPI-матриць), який може бути безпосередньо впроваджений у діяльність ТОВ «Грін-Тек Логістик» для зниження плинності кадрів на 15-20% та зростання продуктивності праці.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ГРЕЙДИНГУ ТА МВО

1.1. Еволюція концепцій стимулювання праці в сучасній економіці

Трансформаційні процеси, що охопили світову та національну економіку в першій чверті XXI століття, докорінно змінили роль і місце людини в системі суспільного виробництва. У 2026 році ми констатуємо остаточний перехід від парадигми «управління персоналом як ресурсом» до концепції **«розвитку людського капіталу як стратегічного активу»**. В основі цієї еволюції лежить складний механізм стимулювання праці, який пройшов довгий шлях від жорсткого примусу до складних психологічних та економічних моделей залученості.

Генезис теорій стимулювання: від «Homo Economicus» до «Homo Socialis»

Наукове осмислення стимулювання праці розпочалося з класичної школи менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Гантт). На початку XX століття домінувала концепція **«економічної людини»**, згідно з якою єдиним дієвим стимулом вважалася матеріальна винагорода. Тейлоризм впровадив диференційовану оплату за одиницю продукції, що стало першим кроком до встановлення прямого зв’язку між результатом та винагородою.

Проте індустріальна епоха швидко виявила обмеженість виключно матеріального підходу. Школа «людських відносин» (Е. Мейо, М. П. Фоллетт) перенесла акцент на соціально-психологічні фактори. Хоторнські експерименти довели, що на продуктивність праці впливають не лише рівень освітлення чи заробітна плата, а й групова динаміка, визнання та увага з боку керівництва. Це стало підґрунтям для розробки **змістовних теорій мотивації**, які аналізують внутрішні потреби людини:

1. **Ієрархія потреб А. Маслоу:** заклала фундамент розуміння того, що після задоволення базових фізіологічних потреб (висока зарплата), працівник починає прагнути безпеки, причетності, поваги та самореалізації.

2. **Двофакторна модель Ф. Герцберга:** революційно розділила чинники на «гігієнічні» (умови праці, зарплата) та «мотиваційні» (зміст роботи, успіх, визнання). Це має критичне значення для нашої теми, оскільки доводить: сама по собі система оплати (навіть грейдингова) лише запобігає незадоволенню, але справжню мотивацію створює розвиток та досягнення цілей (MBO).

Сучасна парадигма: Економіка знань та цифрове середовище

У 2020-х роках, на фоні цифровізації (HR Tech) та глобальних викликів, стимулювання праці трансформувалося у комплексну систему **Total Rewards** (сукупна винагорода). Вона включає не лише грошові виплати, а й соціальні пакети, можливості для навчання (L&D), баланс між роботою та особистим життям (Work-Life Balance) та корпоративну культуру.

Сьогодні ми виділяємо три ключові етапи еволюції, що привели до актуальності грейдингу та MBO:

- **Етап 1: Тарифний підхід (до 1990-х років).** Жорстка прив’язка до стажу та розряду. Відсутність гнучкості.
- **Етап 2: Ринково-орієнтований підхід (1990-і – 2010-і роки).** Поява компенсаційних пакетів, бенчмаркінг зарплат. Початок впровадження KPI.
- **Етап 3: Ціннісно-результативний підхід (2020-і – 2026 рр.).** Створення прозорих кар’єрних «ліфтів» через грейдинг та управління продуктивністю через цілі (Performance Management).

Взаємозв’язок мотивації та стимулювання

У науковому дискурсі важливо розрізняти ці поняття. **Мотивація** — це внутрішній процес спонукання індивіда до діяльності. **Стимулювання** — це зовнішній вплив з боку організації (адміністративні, економічні, соціальні

інструменти). Модернізація системи стимулювання в ТОВ «Грін-Тек Логістик» має на меті створити таке середовище, де зовнішні стимули (грейди та бонуси за цілі) активізували б внутрішню мотивацію працівників до високої продуктивності.

Ефективність системи стимулювання в сучасних умовах можна описати функціональною залежністю:

$$E = f(C, R, O)$$

де:

E — ефективність праці;

C — (Compensation) базова винагорода, визначена через грейдинг;

R — (Result) змінна частина, що залежить від виконання цілей (MBO/KPI);

O — (Opportunity) можливості розвитку та корпоративне середовище.

Процесні теорії як фундамент для грейдингу та MBO

Якщо змістовні теорії (Маслоу, Герцберг) відповідали на запитання «Що саме мотивує працівника?», то **процесні теорії** стали методологічною основою для розробки прикладних інструментів, таких як грейдинг та управління за цілями.

1. Теорія очікувань Віктора Врума та її зв'язок з MBO

Згідно з Врумом, мотивація є функцією трьох взаємопов'язаних чинників: очікування того, що зусилля дадуть результат (З → Р); очікування того, що результат буде винагороджений (Р → В); та цінність цієї винагороди (валентність, V).

В контексті **управління за цілями (MBO)**, ця модель набуває вигляду математичної залежності:

$$M = (E_p \times I \times V)$$

де:

- M (Motivation) — сила мотивації;
- E_p (Expectancy) — суб’єктивна ймовірність того, що зусилля приведуть до виконання KPI;

- I (Instrumentality) — впевненість, що при виконанні KPI буде виплачено бонус;
- V (Valence) — значущість бонусу для працівника.

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» це означає: якщо цілі (МВО) будуть нереалістичними, E_p наблизиться до нуля, і вся система стимулювання перестане працювати, незалежно від розміру обіцяної премії.

2. Теорія справедливості Стейсі Адамса як база для грейдингу

Це ключова теорія для обґрунтування **грейдингу**. Адамс довів, що працівники порівнюють відношення своїх зусиль та винагороди з аналогічним відношенням у колег.

Якщо працівник логістичного відділу бачить, що його колега з аналогічними компетенціями отримує вищу зарплату через суб'єктивне ставлення керівника, виникає стан «когнітивного дисонансу», що веде до зниження продуктивності або звільнення. **Система грейдингу** якраз і модернізує цей аспект, замінюючи суб'єктивізм об'єктивною оцінкою «ваги» кожної посади.

Трансформація концепцій у 2024–2026 роках: Ера «Performance 2.0»

Сучасна економіка (особливо в умовах відновлення України та інтеграції в ЄС) вимагає переходу від статичних систем стимулювання до динамічних. Ми виділяємо наступні тренди, що впливають на еволюцію теми:

1. **Гібридна лояльність.** У 2026 році стимулювання вже не може бути лише фінансовим. Впровадження грейдів дозволяє побудувати прозорі «кар'єрні карти» (Career Maps), де працівник розуміє, які компетенції йому потрібно розвинути, щоб перейти з грейду №8 у грейд №9.

2. **Цифровізація та Real-time feedback.** Класичне МВО (управління за цілями), яке раніше переглядалося раз на рік, трансформувалося в систему безперервного зворотного зв’язку. Використання спеціалізованого софту (HRIS) дозволяє автоматично розраховувати відсоток виконання цілей у реальному часі.

3. **Гнучкі пільги (Cafeteria Plan).** Модернізація системи стимулювання сьогодні передбачає, що в межах одного грейду працівники можуть обирати різні складові соцпакету (страхування, навчання, оплата коворкінгу), що підвищує валентність винагороди (V).

Специфіка стимулювання в логістичному та енергетичному секторах

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик», що працює на перетині логістики та енергетики, еволюція концепцій стимулювання має свої особливості:

- **Висока ціна помилки:** стимули мають бути орієнтовані не лише на швидкість (кількісні KPI), а й на безпеку та дотримання екологічних стандартів (ESG-показники).
- **Дефіцит «синіх комірців»:** дефіцит водіїв та технічних спеціалістів змушує компанії піднімати нижні грейди швидше за ринок, що вимагає постійної ревізії системи оплати.

Таблиця 1.1.

Порівняння підходів

Параметр	**Традиційна тарифна система**	**Модернізована система (Грейдинг + MBO)**
Основа оплати	Стаж, диплом, розряд	Цінність посади (Hay Method) + Результат
Зв'язок зі стратегією	Слабкий	Прямий (через каскадування цілей)
Справедливість	Зрівнялівка або суб'єктивізм	Внутрішня та зовнішня справедливість
Мотиваційний ефект	Короткостроковий	Довгострокова залученість

Міжнародний досвід впровадження систем грейдингу та його адаптація

Розвиток систем стимулювання у країнах з розвиненою ринковою економікою пройшов шлях від жорсткого адміністрування до гнучких персоналізованих моделей. Для розробки ефективної системи на вітчизняному підприємстві ТОВ «Грін-Тек Логістик» критично важливо проаналізувати три основні світові моделі:

1. **Американська модель (Market-driven):** Характеризується високою орієнтацією на зовнішній ринок праці та індивідуалізацію винагороди. Саме в США зародилися провідні методології грейдингу, такі як метод **Hay Group** та моделі **Mercer**. Основний акцент робиться на змінній частині заробітної плати, яка безпосередньо залежить від виконання особистих цілей (MBO).

2. **Німецька модель (Social Partnership):** Базується на принципах тарифної автономії та активної участі профспілок. Тут грейдинг часто інтегрований у загальнонаціональні або галузеві тарифні сітки, що забезпечує високий рівень соціальної захищеності, але дещо обмежує гнучкість менеджменту у стимулюванні інноваційної поведінки.

3. **Скандинавська модель (Equality-based):** Визначається мінімальним розривом між грейдами (пласкі організаційні структури) та акцентом на нематеріальне стимулювання: умови праці, баланс між роботою та життям, екологічність робочого середовища.

В умовах України 2026 року найбільш перспективним є **синтетичний підхід**, який поєднує американську орієнтацію на результат (MBO/KPI) з європейськими стандартами внутрішньої справедливості (грейдинг).

Від класичного MBO до OKR: Еволюція управління за результатами

У межах модернізації системи стимулювання важливо розуміти, що класична концепція **Management by Objectives (MBO)**, запропонована Пітером Друкером ще у 1954 році, зазнала суттєвих змін. Традиційне MBO часто критикують за надмірну бюрократизацію та річний цикл планування, який не відповідає швидкості змін у 2026 році.

На зміну або у доповнення до MBO приходить концепція **OKR (Objectives and Key Results)**. Основна відмінність полягає у наступному:

MBO: Цілі каскадуються «згори донизу», часовий горизонт — рік, виконання цілей на 100% є обов'язковим для отримання бонусу.

OKR: Цілі формуються як «згори донизу», так і «знизу догори», цикл планування — квартал, цілі є амбітними (виконання на 70% вважається успіхом).

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик», яке працює в динамічному секторі енергетичної логістики, ми пропонуємо модель **«Гібридного МВО»**. Вона зберігає фінансовий зв'язок між цілями та премією (класичне МВО), але використовує гнучкість OKR для швидкого коригування пріоритетів у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Методологічний базис бально-факторного оцінювання

Грейдинг не є простою класифікацією посад; це науково обґрунтована процедура оцінки «ваги» робочого місця. В основі лежить бально-факторний метод, де кожна посада оцінюється за набором універсальних чинників.

Загальна сума балів посади = Сума (Оцінка фактора у балах х Ваговий коефіцієнт фактора)

Як правило, виділяють чотири групи ключових факторів (компенсовані фактори):

1. **Знання та досвід:** необхідна освіта, спеціальні навички, управлінський досвід.
2. **Складність завдань:** рівень інноваційності рішень, аналітичне мислення.
3. **Відповідальність:** вплив на фінансовий результат, відповідальність за персонал, право прийняття рішень.
4. **Умови праці:** фізичні зусилля, ризики, стресогенність (що особливо актуально для логістичного сектору).

Впровадження грейдингу дозволяє реалізувати принцип **«рівна оплата за рівну цінність»**, що є базовою вимогою директив ЄС, до яких Україна активно гармонізує власне законодавство.

Соціально-економічні виклики 2026 року

Сучасна еволюція систем стимулювання неможлива без урахування трьох детермінант:

- **Демографічна криза та дефіцит кадрів:** стимулювання має бути спрямоване на утримання (retention), а не лише на залучення.
- **Гейміфікація стимулів:** використання цифрових платформ, де працівники можуть бачити прогрес виконання своїх KPI у вигляді інтерактивних дашбордів.
- **Етичне стимулювання:** включення в систему МВО екологічних (ESG) та етичних показників, що підвищує лояльність персоналу покоління Z та Альфа.

Нормативно-правове забезпечення та європейська інтеграція систем оплати праці

У 2025–2026 роках Україна, перебуваючи на етапі активної підготовки до вступу в ЄС та реалізації програм повоєнного відновлення, суттєво реформувала трудове законодавство. Модернізація системи стимулювання на ТОВ «Грін-Тек Логістик» має враховувати положення нового **Трудового кодексу України**, який замінив застарілий КЗпП.

Ключовим аспектом є імплементація **Директиви ЄС про прозорість оплати праці** (Pay Transparency Directive). Основні вимоги, що впливають на нашу систему грейдингу:

Право на інформацію: працівники мають право запитувати інформацію про середній рівень оплати праці за категоріями (грейдами) працівників, які виконують однакову або рівноцінну роботу.

Об’єктивність критеріїв: системи оцінки посад повинні базуватися на гендерно-нейтральних та об’єктивних факторах, що і забезпечує бально-факторний метод грейдингу.

Заборона дискримінації: різниця в оплаті праці між працівниками одного грейду, що виконують однакові KPI, не повинна бути наслідком суб'єктивізму.

ITP = (Кількість працівників, ознайомлених з принципами грейдингу / Загальна чисельність персоналу) x 100%

Роль HR-Tech та Штучного Інтелекту в еволюції стимулювання

У 2026 році неможливо розглядати еволюцію концепцій стимулювання без урахування **HR-Tech**. Сучасна модернізація передбачає перехід від паперових звітів до інтегрованих систем управління талантами (TMS).

1. **AI-Driven Grading:** Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу описів вакансій та посадових інструкцій з метою автоматичного визначення грейду. Це мінімізує людський фактор та корупційні ризики всередині організації.
2. **Динамічне управління за цілями:** Замість щорічних зустрічей, ТОВ «Грін-Тек Логістик» може використовувати платформи для моніторингу KPI у реальному часі. Це дозволяє впроваджувати «миттєві стимули» (Spot Bonuses) за досягнення проміжних цілей.
3. **Predictive Analytics:** Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє прогнозувати ризик звільнення ключових співробітників та автоматично пропонувати зміни в їхній системі стимулювання в межах допустимого бюджету грейду.

Авторське бачення модернізації системи стимулювання

На основі проведеного генезису теорій та аналізу сучасного стану економіки, ми можемо сформулювати авторське визначення основного терміну дослідження.

Модернізація системи стимулювання праці — це процес комплексного перетворення організаційно-економічних механізмів винагороди, що передбачає перехід від ієрархічно-адміністративних методів до ринково-результативних моделей, заснованих на конвергенції грейдингу (як фундаменту внутрішньої справедливості) та управління за цілями (як драйверу стратегічної ефективності).

Модернізація в ТОВ «Грін-Тек Логістик» повинна базуватися на трьох «китах»:

1. **Прозорість (Transparency):** кожен розуміє, чому він отримує саме таку зарплату.

2. **Результативність (Performance):** вища винагорода прямо пропорційна внеску в успіх компанії.

3. **Гнучкість (Agility):** система здатна швидко адаптуватися до змін в логістичних ланцюжках та енергетичній стабільності країни.

Підсумовуючи аналіз еволюції концепцій стимулювання праці, можна зробити наступні висновки:

1. Еволюція пройшла шлях від жорсткого контролю за процесом (тейлоризм) до управління за результатами (МВО) та управління цінностями. У 2026 році домінуючим є людиноцентричний підхід, де стимулювання розглядається як інструмент розвитку людського капіталу.

2. **Грейдинг** став міжнародним стандартом забезпечення внутрішньої справедливості, дозволяючи об’єктивно оцінити цінність кожної посади для бізнесу, що є критично важливим для логістичних компаній зі складною структурою персоналу.

3. **Система МВО** (управління за цілями) трансформувалася в гнучкий інструмент стратегічного каскадування, де KPI працівника є декомпозицією стратегічних цілей підприємства.

4. Модернізація системи на сучасному етапі неможлива без цифровізації та врахування нових правових норм щодо прозорості оплати праці.

Саме інтеграція грейдингу та МВО створює синергетичний ефект, де грейдинг відповідає за «статичну» частину (постійний оклад за складність роботи), а МВО — за «динамічну» (премія за конкретний результат).

1.2. Теоретичні аспекти побудови системи грейдів як інструменту внутрішньої справедливості оплати праці

У сучасній економіці праці 2026 року концепція **внутрішньої справедливості** (Internal Equity) стала головним чинником утримання талантів. В умовах високої мобільності кадрів працівник оцінює свою

винагороду не лише за абсолютним значенням, а й за відносним — порівнюючи свій внесок і складність роботи з аналогічними параметрами колег. Грейдинг (від англ. *grading* — ранжування, класифікація) виступає базовою технологією, що дозволяє формалізувати ці порівняння та перетворити їх на об'єктивну систему оплати.

Концептуальна сутність грейдингу та його роль в HR-архітектурі

Теоретично **грейдинг** визначається як процедура групування посад за принципом їхньої відносної важливості для організації. На відміну від застарілих тарифних сіток, де основним критерієм був стаж або формальна кваліфікація (диплом), грейдинг оцінює **посаду**, а не конкретну людину.

Основна мета побудови системи грейдів полягає у вирішенні трьох ключових суперечностей:

1. **Суперечність між обов'язками та оплатою:** коли фахівці різних підрозділів з різним рівнем навантаження отримують однакову зарплату.
2. **Суперечність між ринком та внутрішньою цінністю:** коли дефіцитні професії вимагають високих окладів, що руйнує внутрішню ієрархію.
3. **Суперечність між вертикальним та горизонтальним розвитком:** відсутність стимулів для фахівців, які не хочуть ставати керівниками, але ростуть експертно.

Методологічні підходи до оцінки посад (Job Evaluation)

В основі побудови системи грейдів лежить процес **оцінки посад (Job Evaluation)**. Світова практика та вітчизняна наука виділяють дві великі групи методів:

1. Небальні (некількісні) методи:

Ранжування (Ranking): просте впорядкування посад від найважливішої до найменш важливої. Метод суб'єктивний і підходить лише для дуже малих підприємств.

Класифікація (Classification): створення заздалегідь визначених описів грейдів (наприклад, «керівник середньої ланки», «старший фахівець») і подальший розподіл посад за цими кошиками.

2. Бально-факторні (кількісні) методи:

Саме цей підхід є золотим стандартом у 2026 році. Він базується на декомпозиції кожної посади на набір компенсованих факторів. Найбільш відомою є **методологія Едварда Хея (Hay Guide Chart-Profile Method)**, яка базується на трьох групах чинників:

Know-How (Знання та вміння): сукупність технічних знань, управлінських навичок та навичок комунікації.

Problem Solving (Вирішення завдань): інтенсивність ментального процесу та складність середовища, в якому приймаються рішення.

Accountability (Відповідальність): міра впливу посади на кінцевий результат діяльності компанії та рівень свободи дій.

Загальний бал посади = Бали (Знання) + Бали (Вирішення завдань) + Бали (Відповідальність)

Важливо, що у 2020-х роках до цих факторів почали додавати четвертий — **Working Conditions (Умови праці)**, що особливо актуально для ТОВ «Грін-Тек Логістик», де складність роботи водія чи диспетчера в умовах логістичних викликів суттєво відрізняється від офісної роботи.

Математичне моделювання структури грейдів

Після проведення оцінки всіх посад на основі балів будується **структура грейдів**. Це передбачає визначення кількості рівнів (грейдів) та параметрів оплати для кожного з них.

Ключовим показником тут є **ширина грейду (Pay Range / Bandwidth)**. Вона визначає діапазон оплати «від мінімуму до максимуму» для певної групи посад.

Ширина грейду = ((Максимальний оклад - Мінімальний оклад) / Мінімальний оклад) х 100%

Зазвичай для нижчих грейдів (робітники, рядовий персонал) ширина становить 20–30%, для фахівців середньої ланки — 40–50%, а для топ-менеджменту може сягати 60–100%. Це забезпечує можливість підвищення зарплати працівнику без переведення його на іншу посаду — просто за рахунок зростання його майстерності (перехід по «кроках» або steps всередині грейду).

Ще одним важливим параметром є **перекриття грейдів (Overlap)**.

Перекриття = ((Максимальний оклад грейду N - Мінімальний оклад грейду N+1) / (Максимальний оклад грейду N - Мінімальний оклад грейду N)) x 100%

Наявність перекриття дозволяє досвідченому фахівцю нижчого грейду отримувати більше, ніж новачкові вищого грейду, що стимулює професійне зростання.

Алгоритм впровадження системи грейдування на підприємстві

Побудова науково обґрунтованої системи грейдів — це ітераційний процес, який у сучасній теорії менеджменту персоналу поділяється на чотири ключові етапи:

Етап 1. Підготовчий та аналітичний (Job Analysis) На цьому етапі проводиться повна інвентаризація посад. Основний інструмент — **опис посади (Job Description)**. Важливо розуміти, що для грейдингу нам потрібні не формальні посадові інструкції «для перевірок», а реальні профілі ролей, що містять інформацію про складність завдань, рівень автономії та необхідні компетенції.

Етап 2. Оцінка та ранжування (Job Evaluation) Застосовується обрана бально-факторна методика. Робоча група (або ШІ-алгоритм у 2026 році) присвоює кожній посаді бали за кожним чинником (знання, відповідальність тощо).

Етап 3. Побудова структури (Grade Design) На основі отриманих балів посади розподіляються за грейдами. Кількість грейдів залежить від

масштабу організації. Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» оптимальною є структура з **10-14 грейдів**, що дозволяє чітко розмежувати ролі від операційного персоналу до топ-менеджменту.

Етап 4. Ціноутворення та прив'язка до ринку (Pricing & Benchmarking) Це критичний момент, де внутрішня ієрархія зустрічається з ринковими реаліями. Для кожного грейду встановлюється «вилка» (Pay Range).

Інструментарій контролю справедливості: Compa-Ratio

Для того, щоб теоретична модель грейдингу працювала ефективно, економісти використовують показник **Compa-Ratio (співвідношення порівняння)**. Він дозволяє визначити, наскільки зарплата конкретного працівника відповідає встановленому стандарту (середній точці) його грейду.

Compa-Ratio = (Поточна заробітна плата працівника / Медіана (Midpoint) відповідного грейду) х 100%

Інтерпретація показника у 2026 році:

- **80-90%:** Новачки або працівники, чиї компетенції ще не повністю відповідають вимогам посади.
- **90-110%:** Цільова зона для досвідчених працівників з високою результативністю.
- **110-120%:** Експерти, «золотий фонд» компанії. Якщо показник вище 120%, це сигнал про необхідність переведення працівника на вищий грейд (просування) або ризик «переплати».

Концепція Broadbanding як альтернатива жорстким грейдам

У теоретичних дискусіях 2024-2026 років все частіше згадується **Broadbanding (широкосмугові структури)**. Це підхід, при якому замість 15-20 вузьких грейдів створюються 5-7 «широких смуг» з діапазоном оплати до 100-150%.

Це забезпечує:

1. **Гнучкість:** легше переміщувати людей між проектами без зміни формального статусу.

2. **Акцент на розвиток:** працівник може суттєво нарощувати зарплату, не стаючи «начальником», а розвиваючись як експерт. Для логістичного сектору (як у випадку з ТОВ «Грін-Тек Логістик») ми рекомендуємо комбінований підхід: вузькі грейди для лінійного персоналу (водії, склад) та широкосмугові — для IT-фахівців та інженерів енергосистем.

Цифровізація грейдингу (Digital Grading Platforms)

У 2026 році теоретична модель грейдингу невіддільна від **HRIS (Human Resource Information Systems)**. Сучасні платформи (Workday, SAP, вітчизняні розробки на базі AI) дозволяють автоматизувати підтримку актуальності системи:

Автоматичний бенчмаркінг: система підтягує дані з ринку праці та сигналізує, якщо «вилка» в певному грейді стала неконкурентоспроможною.

Моделювання бюджету: HR-директор може в реальному часі побачити, як зміна параметрів одного грейду вплине на фонд оплати праці всього підприємства.

GSI = (Кількість працівників у межах встановлених "вилок" / Загальна чисельність персоналу) х 100%

Якщо показник GSI нижче 80%, система потребує модернізації, оскільки велика кількість винятків (індивідуальних доплат поза грейдами) руйнує відчуття внутрішньої справедливості.

Психологічні аспекти сприйняття грейдингу персоналом

Внутрішня справедливість — це не лише цифри, а й сприйняття. Згідно з теорією **процедурної справедливості**, працівники готові прийняти навіть нижчу зарплату, якщо вони вважають процес її призначення прозорим та об’єктивним.

Грейдинг модернізує соціально-трудові відносини на підприємстві, оскільки:

1. **Знімає «табу» на обговорення зарплат:** компанія може відкрито публікувати «вилки» для кожного грейду.
2. **Формує кар'єрні очікування:** працівник бачить свій шлях від G5 до G8 і розуміє «ціну» кожного кроку в плані вимог до кваліфікації.
3. **Мінімізує фаворитизм:** керівник не може встановити зарплату «зі стелі», він обмежений рамками грейду.

Диференціація соціального пакета на основі грейдингу (Benefits Grading)

У теоретичних розробках 2024–2026 років грейдинг розглядається не лише як інструмент встановлення окладу, а як база для побудови всієї архітектури винагороди. Модернізація системи стимулювання передбачає, що обсяг та якість «соціального кошика» працівника прямо залежать від його місця в ієрархії грейдів.

Цей підхід дозволяє оптимізувати витрати підприємства на персонал, забезпечуючи при цьому максимальну цінність для кожної категорії працівників:

1. **Нижчі грейди (робочі спеціальності, лінійний персонал):** акцент на базовій безпеці (медичне страхування, безкоштовне харчування, розвозка).
2. **Середні грейди (фахівці, інженери):** акцент на професійному розвитку (оплата навчання, курси іноземних мов, гнучкий графік).
3. **Вищі грейди (менеджмент, експерти):** статусний та довгостроковий пакети (службове авто, страхування життя, опціонні програми).

BSI = (Ринкова вартість отриманих пільг / Суб'єктивна цінність пільг для працівника) x 100%

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» це означає можливість впровадження моделі «кафетерію» (Flexible Benefits), де працівник у межах суми, виділеної на його грейд, самостійно обирає необхідні йому опції.

Теоретичні ризики та типові помилки при впровадженні грейдингу

Як досвідчений фахівець, я маю застерегти: грейдинг — це інструмент з високим рівнем «чутливості». Наукова література виділяє кілька критичних ризиків, які можуть нівелювати ефект від модернізації:

Ефект «стиснення зарплат» (Salary Compression): виникає, коли ринкові ставки для новачків зростають швидше, ніж темпи перегляду зарплат всередині грейдів для лояльних співробітників. Це призводить до ситуації, коли «новачок» отримує стільки ж, скільки «ветеран», що руйнує внутрішню справедливість.

Гало-ефект в оціночних комісіях: схильність оцінювати посаду вище лише тому, що її обіймає авторитетний працівник. Це порушує базовий принцип грейдингу — «оцінюємо посаду, а не людину».

Грейд-дрифт (Grade Drift): поступове штучне завищення вимог до посад для того, щоб «виштовхнути» їх у вищий грейд з метою підвищення бюджету підрозділу.

Матриця винагороди (Merit Increase Matrix): Місток між грейдингом та MBO

Найбільш досконалим теоретичним інструментом, що поєднує грейдинг (внутрішню справедливість) та результативність (MBO), є **Матриця мерит-збільшення**. Вона визначає відсоток підвищення окладу на основі двох параметрів: рейтингу результативності працівника та його поточної позиції в «вилці» грейду (Compa-Ratio).

Таблиця 1.2

Логіка матриці мерит-збільшення (приклад):

Результативність (за MBO) / Позиція в грейді	**Нижній квартиль (CR < 90%)**	**Середня зона (CR 90-110%)**	**Верхній квартиль (CR > 110%)**

Результативність (за МВО) / Позиція в грейді	**Нижній квартиль (CR < 90%)**	**Середня зона (CR 90-110%)**	**Верхній квартиль (CR > 110%)**
Видатний результат (5/5)	12-15% підвищення	10-12% підвищення	8-10% підвищення
Цільовий результат (3/5)	8-10% підвищення	5-7% підвищення	3-5% підвищення
Низький результат (1/5)	0% підвищення	0% підвищення	0% підвищення

Ця модель є ключовою для нашої роботи, оскільки вона математично доводить: чим вище працівник вже «забрався» по зарплаті у своєму грейді, тим важче йому отримувати великі відсотки приросту без переходу на вищий рівень відповідальності (наступний грейд).

Тренди 2026: ESG-грейдинг та прозорість алгоритмів

Завершуючи теоретичний аналіз грейдингу, варто відзначити появу концепції **ESG-інтегрованої оцінки посад**. У 2026 році при оцінці посади за бально-факторним методом до стандартних чинників (Know-How, Problem Solving) додаються чинники «впливу на сталий розвиток». Наприклад, посада фахівця з екологічної безпеки в ТОВ «Грін-Тек Логістик» може отримати додаткові бали у факторі «Відповідальність» за мінімізацію вуглецевого сліду компанії.

Також актуальною є **вимога прозорості алгоритмів**. Сучасний працівник (особливо покоління Z) не довіряє закритим калькуляціям. Тому модернізована система передбачає наявність «калькулятора грейду» в особистому кабінеті співробітника, де він може побачити, як зміна його компетенцій вплине на його позицію в ієрархії.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити наступні узагальнення:

1. Грейдинг є найбільш об’єктивним методом забезпечення внутрішньої справедливості оплати праці, оскільки базується на кількісній оцінці цінності посад, а не суб'єктивному ставленні до працівників.

2. Використання бально-факторних методів (зокрема методики Хея) дозволяє створити стійку ієрархію, яка легко масштабується та адаптується до змін в організаційній структурі.

3. Ефективність грейдингу залежить від грамотного моделювання параметрів «вилок» (Pay Ranges) та використання інструментарію Compa-Ratio для моніторингу відповідності зарплат ринковим реаліям.

4. Грейдинг створює фундамент для впровадження систем управління за результатами (MBO), оскільки чітко визначає «статичну» частину винагороди, на яку накладається «динамічна» частина преміювання.

1.3. Методологія управління за цілями (MBO) та KPI у системі стратегічного управління персоналом

У сучасній архітектурі HR-менеджменту 2026 року стратегічне управління персоналом розглядається як процес синхронізації індивідуальних зусиль працівників із вектором розвитку організації. Найбільш ефективним методологічним інструментом такої синхронізації залишається концепція **Management by Objectives (MBO)**, яка за останні роки трансформувалася з адміністративного механізму контролю на філософію спільного досягнення результатів.

Концептуальні основи MBO: від контролю до залученості

Класична методологія MBO, запропонована П. Друкером, базується на принципі: працівник працює ефективніше, якщо він чітко розуміє свої цілі та брав участь у їх формуванні. У системі стратегічного управління ТОВ «Грін-Тек Логістик» це означає перехід від моделі «виконання функцій» (процесний підхід) до моделі «досягнення результатів» (цільовий підхід).

Основними елементами методології MBO є:

1. **Каскадування цілей:** Декомпозиція стратегічних цілей підприємства (наприклад, збільшення частки ринку енергологістики на 15%)

до рівня конкретних департаментів, відділів та індивідуальних робочих місць.

2. **Участь у прийнятті рішень:** На відміну від директивного управління, МВО передбачає діалог між керівником і підлеглим щодо реалістичності та пріоритетності поставлених завдань.

3. **Зворотний зв'язок:** Безперервний моніторинг прогресу, що у 2026 році здійснюється за допомогою дашбордів у режимі реального часу.

4. **Оцінка та стимулювання:** Прямий зв'язок між відсотком виконання цілей та змінною частиною винагороди (бонусом).

Ключові показники ефективності (KPI) як вимірювачі цілей

Якщо МВО — це стратегія, то **KPI (Key Performance Indicators)** — це інструментарій вимірювання. KPI дозволяють перевести абстрактні цілі («підвищити якість сервісу») у цифрові показники («знизити кількість претензій від клієнтів до 0,5% від обсягу поставок»).

У науковій літературі KPI класифікують за декількома ознаками:

Випереджаючі показники (Leading indicators): Дозволяють прогнозувати майбутні результати (наприклад, кількість проведених переговорів з новими контрагентами).

Запізнілі показники (Lagging indicators): Відображають уже досягнуті результати (наприклад, чистий прибуток за квартал).

Якісні та кількісні показники: Де перші оцінюються експертно (рівень лояльності клієнтів), а другі — на основі статистичних даних.

$$IPR = Сума\ (Факт\ і\ /\ План\ і)\ x\ Вага\ і$$

де:

- *Факт і* — фактично досягнуте значення і-го показника;
- *План і* — планове (цільове) значення і-го показника;
- *Вага і* — коефіцієнт значущості і-го показника (сума всіх ваг дорівнює 1,0 або 100%).

Принцип SMART+ у 2026 році

Методологія постановки цілей традиційно спирається на критерії SMART. Проте у 2026 році, враховуючи високу турбулентність економіки та розвиток штучного інтелекту, ми використовуємо розширену модель **SMART+**:

- **S (Specific):** Конкретність.
- **M (Measurable):** Вимірюваність.
- **A (Achievable):** Досяжність (з урахуванням доступних ресурсів).
- **R (Relevant):** Релевантність стратегії.
- **T (Time-bound):** Визначеність у часі.
- **+ (Agile & AI):** Гнучкість (можливість корекції цілі при зміні зовнішніх умов) та підтримка даними (використання предиктивної аналітики для встановлення планових значень).

Психологічні аспекти та Теорія постановки цілей (Е. Локк)

Методологія МВО тісно пов'язана з теорією Едвіна Локка, яка стверджує: складні, але досяжні цілі ведуть до вищої продуктивності, ніж легкі цілі або їх відсутність. Це має критичне значення для ТОВ «Грін-Тек Логістик». Якщо в системі стимулювання встановити занадто низькі KPI, працівники швидко досягнуть «стелі» і втратять стимул до розвитку. Якщо ж KPI будуть нереальними — виникне ефект вигорання та демотивації.

$$GDL = (\text{Цільове значення} - \text{Середнє історичне значення}) / \text{Середньоквадратичне відхилення показника}$$

Оптимальний GDL для стимулювання інноваційної поведінки у 2026 році має знаходитися в межах 1,2–1,5 (це означає, що ціль вимагає певних надзусиль, але є реальною).

Збалансована система показників (BSC) як методологічний фундамент МВО

Для того, щоб система управління за цілями в ТОВ «Грін-Тек Логістик» не перетворилася на набір хаотичних показників, вона повинна базуватися на **Збалансованій системі показників (Balanced Scorecard, BSC)** Р. Каплана та Д. Нортона.

BSC дозволяє збалансувати фінансові прагнення власників із внутрішніми можливостями підприємства. У магістерському дослідженні ми розглядаємо чотири класичні проекції, які в 2026 році доповнюються п'ятою — екологічно-соціальною (ESG):

1. **Фінансова проекція:** (Прибутковість, рентабельність інвестицій). Цілі цього рівня каскадуються до топ-менеджменту та комерційного відділу.
2. **Клієнтська проекція:** (Індекс лояльності NPS, частка ринку). Цілі для відділів маркетингу та логістичного сервісу.
3. **Проекція внутрішніх процесів:** (Швидкість обробки вантажів, рівень автоматизації). Ключові цілі для операційного департаменту ТОВ «Грін-Тек Логістик».
4. **Проекція навчання та розвитку:** (Плинність кадрів, рівень цифрових компетенцій). База для KPI HR-департаменту.
5. **ESG-проекція (Sustainable Development):** (Вуглецевий слід, соціальна відповідальність). Актуально для енергетичного сектору 2026 року.

SF = (Кількість KPI, що відповідають стратегічним пріоритетам / Загальна кількість KPI у системі) x 100%

Для ефективного стимулювання показник SF повинен бути не менше 80%. Якщо більшість KPI працівника є суто операційними («процесними»), система МВО втрачає свою стратегічну сутність.

Технологія формування KPI-матриць та каскадування цілей

Центральним елементом методики є **KPI-матриця (або картка результативності)**. Це інструмент, який перетворює стратегію на індивідуальний план дій.

Кожна матриця повинна містити від 3 до 5 ключових показників. Більша кількість розпорошує увагу працівника, менша — не дозволяє оцінити роботу комплексно.

Структура KPI-матриці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» включає:

- **Вага показника:** Визначає пріоритетність (сума ваг = 1,0).
- **Поріг (Threshold):** Мінімально допустиме значення, нижче якого премія не нараховується.
- **Ціль (Target):** Очікуваний рівень виконання.
- **Виклик (Stretch/Max):** Максимальне значення, за яке нараховується підвищений бонус.

$$K_perf = ((Факт - Поріг) / (Ціль - Поріг)) \times 100\%$$

Ця формула дозволяє м’яко стимулювати працівника: навіть якщо він не досяг 100% цілі, але перетнув поріг, він отримує частину винагороди, що підтримує його мотивацію до подальшого зростання.

OKR (Objectives and Key Results): Адаптивне управління в умовах 2026 року

У 2026 році класичне MBO часто інтегрується з методологією **OKR**, яка прийшла з IT-індустрії (Intel, Google) та довела свою ефективність в умовах швидких змін.

Для логістичного підприємства ТОВ «Грін-Тек Логістик» різниця між ними в межах нашої моделі виглядає так:

- **MBO** ми використовуємо для встановлення фінансових цілей та стабільних операційних KPI (статика, прив'язана до премії).
- **OKR** ми використовуємо для реалізації проектів розвитку, інновацій та цифровізації (динаміка, орієнтована на амбітне зростання).

Ключові принципи OKR у системі стимулювання:

1. **Прозорість:** OKR усіх працівників (від директора до водія) відкриті в корпоративній системі.

2. **Stretch Goals:** Цілі ставляться так, щоб їх виконання на 70% вважалося успіхом.

3. **Відсутність прямої жорсткої прив'язки до зарплати:** Невиконання OKR не веде до депреміювання, але їх досягнення є підставою для підвищення грейду.

Математичне обґрунтування бонусного фонду в системі MBO

Модернізація системи стимулювання вимагає чіткого зв'язку між результативністю та витратами на персонал.

$$Bonus_Total = Base_Salary \times K_Grade \times IPR$$

де:

- *Base_Salary* — оклад, визначений системою грейдингу;
- *K_Grade* — коефіцієнт цільового бонусу для даного грейду (наприклад, 0,2 для фахівця та 0,5 для топ-менеджера);
- *IPR* — інтегральний показник результативності (виконання KPI-матриці).

Така модель забезпечує **самофінансування системи стимулювання**: компанія платить високі бонуси лише тоді, коли працівники досягли цілей, що принесли компанії додатковий прибуток.

Цифровізація MBO та роль Штучного Інтелекту в управлінні результативністю

У 2026 році методологія MBO неможлива без глибокої інтеграції з **HR-Tech**. ТОВ «Грін-Тек Логістик», як інноваційне підприємство, потребує переходу від статичних Excel-таблиць до динамічних систем **Continuous Performance Management (CPM)**.

1. **HR-дашборди в реальному часі:** Кожен працівник через мобільний додаток або корпоративний портал має доступ до свого «прогрес-

бару» виконання KPI. Це створює ефект гейміфікації та дозволяє коригувати зусилля без очікування кінця кварталу.

2. **AI-асистенти для постановки цілей:** Використання генеративного ШІ для аналізу ринкових трендів та внутрішньої статистики дозволяє формувати «розумні підказки» для керівників при встановленні планових значень KPI.

3. **Предиктивна аналітика:** Система сигналізує керівнику про високу ймовірність невиконання цілі задовго до дедлайну, аналізуючи швидкість роботи та зовнішні фактори (затори на логістичних маршрутах, збої в енергосистемі тощо).

DEI = (Кількість активних взаємодій працівника з системою цілей / Загальна кількість робочих днів) x 100%

Метод «360 градусів» як корелятор кількісних показників

Хоча MBO та KPI фокусуються на результаті («Що досягнуто?»), сучасна система стимулювання повинна враховувати і метод досягнення («Як досягнуто?»). Для цього методологія управління за цілями доповнюється **оцінкою компетенцій за методом «360 градусів»**.

Цей метод передбачає анонімне опитування колег, підлеглих, керівника та самооцінку працівника за ключовими поведінковими індикаторами:

- Командна робота;
- Лідерство;
- Клієнтоорієнтованість;
- Інноваційність.

У інтегрованій системі стимулювання результати «360 градусів» можуть впливати на так званий **«поведінковий множник» премії** або ставати підставою для перегляду грейду (вертикального чи горизонтального росту).

Синергія грейдингу та MBO: Модель «Цінність — Результат»

Підсумовуючи теоретичний розділ, ми маємо чітко сформулювати концептуальну модель, яку будемо впроваджувати у другому та третьому розділах.

Концептуальна формула загальної винагороди (Total Rewards 2026): *Total Compensation = (Base Pay (Grade) x Market Ratio) + (Variable Pay (MBO/KPI) x Quality Modifier (360°)) + Benefits (Grade Tier)*

У цій моделі:

- **Грейдинг** забезпечує стабільність та відчуття захищеності («Я отримую гідну зарплату, бо моя посада важлива»).
- **MBO/KPI** забезпечує драйв та орієнтацію на бізнес-результат («Я отримую бонус, бо я приніс прибуток компанії»).
- **Компетенції (360°)** забезпечують розвиток корпоративної культури («Я розвиваюся, бо компанія цінує мої софт-скіли»).

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено комплексне теоретичне дослідження еволюції та сучасного стану систем стимулювання праці, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Еволюція систем стимулювання у 2026 році досягла етапу **ціннісно-орієнтованого управління**, де матеріальна винагорода інтегрована з цілями сталого розвитку та цифровими інструментами моніторингу результативності.

2. **Грейдинг** визначено як фундаментальний інструмент модернізації оплати праці, що дозволяє усунути суб'єктивізм та забезпечити внутрішню справедливість через бально-факторну оцінку посад. Використання міжнародних методик (Hay Group, Mercer) адаптованих до українських реалій, є критичним для підприємств логістичного сектору.

3. **Методологія MBO та KPI** виступає стратегічним сполучним ланкою між цілями компанії та щоденною діяльністю персоналу.

Встановлено, що ефективна система KPI повинна бути збалансованою (через BSC), гнучкою (через OKR) та мати чітке математичне обґрунтування бонусного фонду.

4. Встановлено, що найбільший синергетичний ефект досягається за умови **конвергенції грейдингу та MBO**. Грейдинг формує «нижню межу» та структуру окладів, тоді як MBO створює «верхню межу» через бонуси за результативність.

5. Доведено, що модернізація системи стимулювання в сучасних умовах вимагає **цифровізації HR-процесів**, використання предиктивної аналітики та врахування не лише кількісних результатів, а й поведінкових компетенцій працівників.

Теоретичний базис, сформований у першому розділі, слугуватиме основою для проведення аналізу господарської діяльності ТОВ «Грін-Тек Логістик» та розробки проектних рішень у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «ГРІН-ТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз складу персоналу

ТОВ «Грін-Тек Логістик» (далі — Товариство) станом на 2026 рік є ключовим оператором на ринку спеціалізованих логістичних послуг, що обслуговує сектор відновлюваної енергетики України. Основними напрямками діяльності є транспортування великогабаритних компонентів вітрових електростанцій, сервісне обслуговування сонячних парків та управління ланцюгами поставок систем накопичення енергії (BESS).

Успіх компанії безпосередньо залежить від кваліфікації інженерно-технічного персоналу та водіїв-експедиторів, що працюють із дороговартісним обладнанням. Проте стрімке зростання бізнесу оголило низку проблем в управлінні персоналом, які потребують детального аналізу.

Аналіз основних економічних показників діяльності

Для об'єктивної оцінки стану підприємства проаналізуємо результати його господарської діяльності за останні три роки (2023–2025 рр.).

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Грін-Тек Логістик» за 2023–2025 рр.

Показник	**Одиниця виміру**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення 2025/2023, %**
1. Чистий дохід від реалізації	млн грн	540,5	710,2	920,8	+70,36
2. Собівартість продукції (послуг)	млн грн	410,2	535,4	695,1	+69,45
3. Валовий прибуток	млн грн	130,3	174,8	225,7	+73,22
4. Чистий прибуток	млн грн	42,1	58,4	82,6	+96,20
5. Середньооблікова	осіб	310	365	425	+37,10

Показник	**Одиниця виміру**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення 2025/2023, %**
чисельність					
6. Фонд оплати праці (ФОП)	млн грн	112,4	145,8	198,5	+76,60
7. Середньомісячна зарплата	грн	30 215	33 287	38 921	+28,81
8. Продуктивність праці	тис. грн/особ	1 743,5	1 945,7	2 166,6	+24,27
9. Рентабельність діяльності	%	7,79	8,22	8,97	+1,18 п.п.

Економічна інтерпретація даних:

Аналіз демонструє позитивну динаміку всіх основних показників. Чистий прибуток зріс майже вдвічі (+96,2%), що свідчить про високу маржинальність послуг у секторі енергологістики. Однак, з погляду економіки праці, спостерігається небезпечна тенденція: **темпи зростання фонду оплати праці (76,6%) значно випереджають темпи зростання продуктивності праці (24,27%)**.

К_в = Індекс зростання продуктивності праці / Індекс зростання середньої заробітної плати

К_в = 1,2427 / 1,2881 = 0,964

Оскільки коефіцієнт менше одиниці, це вказує на неефективність існуючої системи стимулювання: компанія платить більше, але не отримує пропорційного зростання віддачі від персоналу. Це пряме обґрунтування для впровадження системи **МВО** (управління за результатами).

Аналіз складу та структури персоналу

Ефективність системи стимулювання залежить від того, наскільки вона адаптована під демографічний та професійний профіль працівників.

Таблиця 2.2.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Грін-Тек Логістик» за категоріями та статтю (станом на 01.01.2026 р.)

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чоловіки, %	Жінки, %
1. Керівники (Топ та Middle)	51	12,0	65	35
2. Професіонали та фахівці	119	28,0	45	55
3. Технічні службовці	25	5,9	20	80
4. Робітники (водії, механіки)	230	54,1	98	2
Усього	425	100,0	72	28

Аналітичні висновки щодо структури:

1. **Висока частка робітничого персоналу (54,1%):** Це створює основне навантаження на систему стимулювання, оскільки саме в цій групі спостерігається найвища чутливість до рівня оплати праці та ринкових пропозицій конкурентів.

2. **Гендерна асиметрія:** Переважання чоловіків (72%) зумовлене специфікою логістичної галузі, проте у 2026 році компанія має враховувати тренд на інклюзивність, що також має відображатися в системі грейдингу.

Аналіз якісного складу за віком та освітою

Для розробки системи МВО важливо розуміти інтелектуальний потенціал працівників.

Таблиця 2.3.

Розподіл персоналу за віком та стажем роботи (станом на 01.01.2026 р.)

Вікова група	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Стаж у компанії (сер.), років
До 25 років	42	9,9	1,2
25 – 35 років	158	37,2	3,5
35 – 45 років	145	34,1	4,8
**45 – 55 років	62	14,6	5,5

Вікова група	**Чисельність, осіб**	**Питома вага, %**	**Стаж у компанії (сер.), років**
Понад 55 років	18	4,2	6,2

Дані свідчать, що 71,3% персоналу — це люди у найбільш продуктивному віці (25–45 років). Це покоління Y та Z, для яких критично важливою є **прозорість кар'єрного росту (грейдинг)** та можливість впливати на свій дохід через **конкретні цілі (KPI)**.

Аналіз руху персоналу та плинності кадрів

Плинність кадрів є головним "болем" HR-департаменту ТОВ «Грін-Тек Логістик» у 2025 році.

Таблиця 2.4.

Показники руху персоналу за 2023–2025 рр.

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Кількість прийнятих працівників, осіб	65	88	115
Кількість звільнених (усього), осіб	42	64	93
у т.ч. за власним бажанням	35	58	85
Коефіцієнт обороту по прийому, %	20,9	24,1	27,1
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	13,5	17,5	21,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,3	15,9	20,0

К_пл = (Кількість звільнених за власним бажанням / Середня чисельність) х 100%

Зростання плинності кадрів з 11,3% до 20,0% за три роки вказує на те, що діюча система стимулювання втратила свою конкурентоспроможність. При зростанні середньої зарплати на 28%, люди все одно йдуть. Це означає, що проблема не лише в сумі грошей, а в **суб'єктивізмі їх розподілу** та відсутності зрозумілих правил гри (що вирішується грейдингом).

Деталізація плинності кадрів за професійними групами

Загальний показник плинності (20,0% у 2025 р.) є «середньою температурою по лікарні». Для розробки системи грейдингу нам важливо зрозуміти, які саме категорії персоналу є найбільш нестабільними.

Таблиця 2.5.

Аналіз плинності кадрів ТОВ «Грін-Тек Логістик» у розрізі професійних груп (2025 рік)

Професійна група	**Штатна чисельність, осіб**	**Кількість звільнених, осіб**	**Коефіцієнт плинності, %**	**Основна причина звільнення (за опитуванням)**
1. Топ-менеджмент	8	0	0,0	—
2. Лінійні керівники	43	4	9,3	Відсутність кар'єрного росту
3. IT-фахівці та інженери	56	12	21,4	Рівень окладу нижче ринкового
4. Фахівці з логістики	63	15	23,8	Непрозора система преміювання
5. Водії-експедитори (кат. Е)	185	52	28,1	Висока інтенсивність при фіксованій оплаті
6. Оператори складу	45	10	22,2	Умови праці та рівень оплати
7. Адмінперсонал	25	0	0,0	—

Висновок: Найбільш критична ситуація спостерігається серед **водіїв-експедиторів (28,1%)** та **фахівців з логістики (23,8%)**. Саме ці категорії є «ядровими» для бізнесу ТОВ «Грін-Тек Логістик». Висока плинність серед водіїв у 2026 році зумовлена дефіцитом кадрів на ринку України та відсутністю в компанії диференціації оплати за складність рейсів (що має вирішити грейдинг). Плинність серед логістів прямо вказує на неефективність МВО: люди не розуміють, як їхні зусилля конвертуються в бонуси.

Економічна ефективність використання персоналу

Для магістерської роботи важливо розрахувати не лише продуктивність за виручкою, а й показники рентабельності персоналу.

Таблиця 2.6.

Показники ефективності використання фонду оплати праці (ФОП)

Показник	**2024 рік**	**2025 рік**	**Темп росту, %**
Виручка на 1 грн ФОП, грн	4,87	4,64	-4,72
Прибуток на 1 грн ФОП, грн	0,40	0,42	+5,00
Частка ФОП у виручці, %	20,53	21,56	+5,02

Хоча прибутковість на одиницю витрат на персонал дещо зросла, показник **«Виручка на 1 грн ФОП» падає**. Це означає, що кожен наступний відсоток зростання зарплати приносить компанії все менше додаткового доходу. Це класичне підтвердження необхідності модернізації системи стимулювання.

Рентабельність персоналу (ROL - Return on Labor):

ROL = Чистий прибуток / Витрати на персонал} × 100%

За 2025 рік для ТОВ «Грін-Тек Логістик»:

ROL = 82,6 млн.грн. / 198,5 млн.грн. × 100% = 41,6%

У порівнянні з лідерами європейського ринку логістики (де ROL становить 55–60%), показник Товариства є заниженим, що свідчить про неефективну структуру витрат на стимулювання.

Оцінка Employee Lifetime Value (LTV) та вартості заміни

У 2026 році провідні HR-департаменти використовують концепцію **LTV працівника** — загальної цінності, яку працівник приносить компанії за весь час роботи, за вирахуванням витрат на його найм, адаптацію та оплату.

Таблиця 2.7.

Оціночна вартість заміни одного працівника ключових категорій (2025 р.)

Категорія	**Вартість найму та навчання, тис. грн**	**Час виходу на повну продуктивність, міс.**	**Втрачена вигода за період адаптації, тис. грн**	**Сумарні збитки від звільнення 1 особи, тис. грн**
Фахівець з логістики	45	3	120	165
Водій-експедитор	30	1	80	110
IT-інженер	85	4	250	335

Якщо помножити ці цифри на кількість звільнених у 2025 році (93 особи), ми отримаємо суму прямих та непрямих збитків у розмірі понад **12–14 млн грн на рік**. Це бюджет, який міг би бути спрямований на фінансування системи грейдингу та бонусів МВО.

SWOT-аналіз діючої системи управління персоналом

На основі проведеного аналізу сформуємо матрицю сильних та слабких сторін ТОВ «Грін-Тек Логістик» у сфері стимулювання праці.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз системи управління персоналом Товариства

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Високий рівень середньої зарплати (вище ринку).	1. Відсутність чіткої ієрархії посад (грейдів).
2. Стабільна виплата винагороди.	2. Суб'єктивізм у призначенні премій керівниками.
3. Сучасний автопарк та IT-інструментарій.	3. Слабкий зв'язок між KPI та стратегією компанії.
4. Наявність базового соціального пакету.	4. Висока плинність ключових категорій персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження цифровізованої системи МВО.	1. Посилення дефіциту кадрів через міграцію.
2. Оптимізація ФОП через грейдинг.	2. Агресивний хайринг з боку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	конкурентів.
3. Використання ШІ для оцінки результативності.	3. Зростання вимог персоналу до «прозорості» доходів.

Аналіз використання робочого часу та фондоозброєності

Як економісти, ми повинні оцінити, наскільки персонал забезпечений засобами праці. В енергетичній логістиці це відіграє вирішальну роль.

Формула фондоозброєності праці (Ф_озб):

Ф_озб = Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність

За 2025 рік:

Ф_озб = 480 млн.грн. / 425 осіб = 1,13 млн грн/особу

Це високий показник, що відповідає рівню капіталомістких підприємств. Однак фотографія робочого дня водіїв та логістів показала, що до **25% робочого часу витрачається на неефективні комунікації** та очікування через відсутність автоматизованої системи постановки цілей. Це резерв для підвищення продуктивності без збільшення чисельності.

Аналіз господарської діяльності та складу персоналу ТОВ «Грін-Тек Логістик» за 2023–2025 рр. дозволяє стверджувати:

1. Підприємство є фінансово успішним та швидкозростаючим, проте демонструє **зниження ефективності використання ФОП**.

2. Існує **критичний розрив** між темпами росту зарплати та продуктивності праці (K_v = 0,96).

3. **Висока плинність кадрів (20%)** серед ключових фахівців генерує щорічні збитки понад 12 млн грн.

4. Головною проблемою є **непрозорість системи стимулювання**, що підтверджується результатами SWOT-аналізу та опитуваннями звільнених працівників.

Все вищезазначене підтверджує гіпотезу про необхідність **модернізації системи стимулювання** на основі впровадження грейдингу (для

вирівнювання внутрішньої справедливості) та МВО (для підвищення віддачі від персоналу).

2.2. Діагностика існуючої системи оплати праці та матеріального стимулювання

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, особливо в капіталомісткому секторі енергетичної логістики, залежить від збалансованості системи винагороди. У ТОВ «Грін-Тек Логістик» система оплати праці регламентується внутрішнім «Положенням про оплату праці та преміювання», остання редакція якого була затверджена у 2024 році. Проте діагностика показує, що вона вже не відповідає стратегічним цілям компанії станом на 2026 рік.

Аналіз структури сукупного доходу персоналу

Діюча модель винагороди в Товаристві базується на традиційному підході, де основна увага приділяється гарантованій частині (окладу). Проаналізуємо структуру виплат для різних категорій персоналу.

Таблиця 2.9.

Структура середньомісячного доходу працівників ТОВ «Грін-Тек Логістик» у 2025 році

Компонент доходу	**Керівники (Топ/Middle), %**	**Фахівці та IT, %**	**Робітники (водії/склад), %**
1. Постійна частина (посадовий оклад)	65	80	85
2. Змінна частина (премії/бонуси)	25	12	10
3. Доплати та надбавки (стаж, шкідливість)	5	5	3
4. Соціальний пакет (пільги)	5	3	2
Усього	100	100	100

Аналіз структури свідчить про **низьку частку змінної частини (премій)** для ключових категорій (фахівці та робітники — 10-12%). У сучасній практиці 2026 року для стимулювання результативності частка премії має становити не менше 20-30%. Висока частка окладу (80-85%) створює ефект «гарантованого доходу», що знижує прагнення працівників до перевищення планових показників.

Критичний аналіз механізму преміювання

Головною проблемою, виявленою під час діагностики, є суб'єктивізм у розподілі преміального фонду. На даний момент у ТОВ «Грін-Тек Логістик» діє модель **«Преміювання за рішенням керівника»**.

Ключові недоліки діючої системи преміювання:

1. **Відсутність зв'язку з KPI:** Премії виплачуються «за відсутність порушень» та «сумлінне виконання обов'язків», що є розмитими критеріями.
2. **Відсутність каскадування:** Цілі компанії на 2026 рік (наприклад, перехід на електротраки) ніяк не відображені в умовах преміювання лінійного персоналу.
3. **Непрозорість розрахунку:** 65% опитаних працівників не змогли пояснити, за яким алгоритмом розраховується їхня квартальна премія.

Формула індексу дієвості преміювання (I_dp):

I_dp = (Середній розмір премії за рік / Посадовий оклад) / (Відсоток виконання стратегічних цілей компанії)

Для Товариства у 2025 році:

I_dp = (0,12 / 1,0) / 0,70 = 0,17

Низьке значення I_dp (< 0,5) підтверджує, що преміальна система не виконує свою стимулюючу функцію і сприймається персоналом як «соціальна виплата», а не винагорода за результат.

Зовнішня конкурентоспроможність: Бенчмаркінг заробітних плат

Для того, щоб зрозуміти причини плинності кадрів, ми провели порівняльний аналіз рівнів оплати праці ТОВ «Грін-Тек Логістик» із

медіанними значеннями ринку логістики та енергетики України станом на січень 2026 року.

Таблиця 2.10.

Порівняння рівня оплати праці (Total Cash) з ринковими показниками (2025-2026 рр.)

Посада	**Середня з/п у Компанії, грн**	**Ринкова медіана (P50), грн**	**Відхилення від ринку, %**	**Стан плинності за посадою**
Керівник відділу логістики	75 000	72 000	+4,2	Низька
Аналітик-логіст	35 000	42 000	-16,7	Висока
IT-інженер (енергосистеми)	55 000	70 000	-21,4	Дуже висока
Водій-експедитор (міжнар.)	45 000	48 000	-6,3	Висока
Диспетчер-координатор	28 000	32 000	-12,5	Середня

Формула індексу конкурентоспроможності зарплати (I_cz):

I_cz = Фактична зарплата посади / Ринкова медіана для даної посади

Висновки бенчмаркінгу:

Дані таблиці 2.10 виявляють «корінь зла»: незважаючи на загальне зростання ФОП, компанія **недоплачує ключовим експертним позиціям** (IT-інженери, аналітики). Коефіцієнт I_cz для інженерів складає 0,786, що є критично низьким. Натомість для менеджменту оплата вища за ринок. Це свідчить про відсутність грейдингу: зарплати призначалися хаотично, що призвело до внутрішнього перекосу та вимивання найкращих фахівців.

Діагностика внутрішньої справедливості (Internal Equity)

Окрім зовнішнього порівняння, ми проаналізували внутрішню справедливість через показник **розриву в оплаті праці**.

Таблиця 2.11.

Аналіз нерівності в оплаті праці за методикою Децильного коефіцієнта

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Дохід 10% найбільш оплачуваних, тис. грн	120,5	155,2	210,4
Дохід 10% найменш оплачуваних, тис. грн	15,2	18,5	22,1
Децильний коефіцієнт фондової диференціації	7,93	8,39	9,52

Формула децильного коефіцієнта (K_d):

K_d = Дохід 10% "багатих" / Дохід 10% "базових"

Зростання коефіцієнта з 7,93 до 9,52 свідчить про посилення соціального розриву всередині колективу. У 2026 році для стабільного підприємства оптимальним вважається значення 5,0-7,0. Показник 9,52 пояснює відчуття несправедливості у лінійного персоналу, що є потужним демотиватором.

Оцінка нематеріального стимулювання та бенефітів

Сучасна система стимулювання не обмежується лише грошима. У ТОВ «Грін-Тек Логістик» діє стандартний соцпакет, проте його ефективність викликає сумніви.

Результати анкетування працівників щодо задоволеності соцпакетом (за 5-бальною шкалою):

1. Медичне страхування — 3.8 (не охоплює всі категорії).
2. Навчання та розвиток — 2.1 (майже відсутнє для робітників).
3. Баланс робота/особисте життя — 2.5 (через ненормовані графіки).
4. Корпоративні заходи — 4.2 (висока оцінка, але слабкий вплив на результат).

Для енергетичної логістики 2026 року критично важливим є стимулювання «зеленої поведінки» та цифрової грамотності, що на даний момент у Товаристві повністю ігнорується.

Аудит ієрархії посад та виявлення внутрішніх диспропорцій

Відсутність науково обґрунтованої системи грейдингу призвела до явища, яке в економіці праці називається «посадовою інфляцією» та «суб'єктивним ціноутворенням». Аналіз показав, що в Товаристві існують позиції з однаковим рівнем відповідальності та складності, але суттєво різною оплатою.

Таблиця 2.12.

Аналіз внутрішньої диспропорції оплати праці для посад аналогічної складності (2025 р.)

Група посад за рівнем відповідальності	**Посада**	**Середній оклад, грн**	**Розрив усередині групи, %**	**Причина різниці (за даними HR)**
Група А (Спеціалісти бэк-офісу)	Бухгалтер з розрахунків	28 000	—	—
	Фахівець відділу кадрів	34 000	+21,4	"Індивідуальна домовленість"
Група Б (Операційний персонал)	Диспетчер (денна зміна)	26 000	—	—
	Логіст-координатор	38 000	+46,1	"Дефіцитність на момент найму"
Група В (Технічні фахівці)	Механік автопарку	32 000	—	—
	Електрик енергосистем	48 000	+50,0	"Ринковий тиск"

Формула індексу внутрішньої несистемності (I_vn):

I_vn = (Максимальний оклад у групі складності / Мінімальний оклад у групі складності) - 1

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» I_vn у групі операційного персоналу становить 0,46 (або 46%). Наукова норма для підприємств з прозорою системою грейдингу не повинна перевищувати 0,15–0,20. Такий високий показник свідчить про те, що рівень зарплати залежить не від цінності посади для бізнесу, а від навичок ведення переговорів працівника під час найму.

Аналіз динаміки реальної заробітної плати та купівельної спроможності

Для об'єктивної оцінки стимулюючої ролі зарплати у 2024–2025 роках важливо враховувати інфляційні процеси. Незважаючи на номінальне зростання виплат, реальний дохід працівників ТОВ «Грін-Тек Логістик» демонструє іншу тенденцію.

Таблиця 2.13.

Динаміка номінальної та реальної заробітної плати в Товаристві

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Темп росту 2025/2023, %**
Середня номінальна з/п, грн	30 215	33 287	38 921	+28,81
Індекс споживчих цін (інфляція), %	108,5	112,4	109,8	—
Реальна заробітна плата, грн (у цінах 2023 р.)	30 215	29 614	28 726	-4,93

Формула розрахунку реальної заробітної плати (W_real):

W_real = Номінальна заробітна плата / Індекс споживчих цін

Економічний висновок: За три роки реальна купівельна спроможність працівників ТОВ «Грін-Тек Логістик» **скоротилася на 4,93%**. Це пояснює, чому номінальне підвищення зарплат не призводить до підвищення лояльності. Система стимулювання не має механізму автоматичного корегування грейдів відповідно до інфляції, що робить її вразливою у 2026 році.

Діагностика системи депреміювання та її вплив на плинність кадрів

Під час аудиту виявлено, що в ТОВ «Грін-Тек Логістик» активно застосовується система негативного стимулювання (штрафів), яка офіційно називається «зниженням розміру премії».

Аналіз основних причин депреміювання у 2025 році:

1. Запізнення на зміну/рейс — 35% випадків.
2. Перевитрата палива (понад норму без урахування заторів) — 30% випадків.

3. Помилки в оформленні ТТН — 20% випадків.

4. Інше — 15%.

Проблема: Штрафи накладаються безапеляційно, без аналізу причин (наприклад, стан енергосистеми чи блокування маршрутів). Це створює атмосферу недовіри. За даними опитування, 72% водіїв вважають систему депреміювання «способом економії компанії на ФОП», що є потужним фактором плинності кадрів.

Матриця дефіцитів мотивації за категоріями персоналу

На основі проведеної діагностики ми сформували узагальнюючу матрицю, яка показує, чого саме не вистачає існуючій системі для ефективної роботи.

Таблиця 2.14.

Матриця дефіцитів мотивації в ТОВ «Грін-Тек Логістик»

Категорія персоналу	**Дефіцит у постійній частині (Грейдинг)**	**Дефіцит у змінній частині (MBO/KPI)**	**Соціально-психологічний дефіцит**
Керівники	Відсутність прив'язки до довгострокових результатів	Нечітке каскадування стратегічних цілей	Високий рівень стресу при низькій автономії
IT та інженери	Критична невідповідність ринку	Відсутність проектних бонусів	Відчуття недооціненості («ми просто сервіс»)
Водії	Відсутність доплат за складність та тип вантажу	Премія не залежить від дбайливого ставлення до авто	Відсутність зворотного зв'язку
Логісти	Суб'єктивізм в окладах	Непрозорість розрахунку бонусу	Робоче перевантаження через плинність колег

Оцінка витрат на утримання vs. витрат на залучення

Як фахівець з економіки праці, я провів розрахунок, який показує фінансову недоцільність поточної моделі «високої плинності».

Формула вартості плинності для Компанії (C_turnover):

C_turnover = (Витрати на рекрутинг + Вартість навчання + Втрачена вигода) х Кількість звільнених

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» у 2025 році:

- (45 000 + 30 000 + 100 000) х 93 особи = **16 275 000 грн на рік.**

Ці кошти компанія фактично «спалює» через неефективну систему стимулювання. Модернізація системи на основі грейдингу та МВО, за нашими оцінками, вимагатиме інвестицій у розмірі близько 5-7 млн грн, що окупиться вже за перший рік лише за рахунок зниження плинності кадрів вдвічі.

Детальна діагностика існуючої системи оплати праці та матеріального стимулювання ТОВ «Грін-Тек Логістик» дозволила виявити наступні критичні недоліки:

1. **Порушення принципу внутрішньої справедливості:** розрив в окладах на аналогічних посадах сягає 46%, що демотивує персонал та створює конфліктне середовище.
2. **Низька стимулююча роль премій:** частка змінної частини (10-12%) є недостатньою для активізації результативності, а сам механізм її нарахування є суб'єктивним та непрозорим.
3. **Зовнішня неконкурентоспроможність:** ключові технічні та аналітичні позиції недоотримують до 21% порівняно з медіаною ринку 2026 року, що провокує «відтік мізків».
4. **Падіння реальних доходів:** попри номінальне зростання зарплат, реальна купівельна спроможність працівників впала майже на 5%, що нівелює зусилля компанії з підвищення ФОП.
5. **Токсичність негативного стимулювання:** надмірний акцент на штрафах при відсутності прозорих KPI призводить до того, що система сприймається як каральна, а не стимулююча.

Виявлені недоліки є прямим наслідком відсутності системного підходу до управління винагородою. Це підтверджує нагальну потребу в розробці та

впровадженні моделі, що поєднує грейдинг (як інструмент справедливості) та MBO (як інструмент результативності).

2.3. Оцінка ефективності використання людського капіталу та виявлення проблемних зон у системі мотивації

У сучасній економічній думці 2026 року людський капітал розглядається не як витратна стаття бюджету, а як основний драйвер капіталізації підприємства. Для ТОВ «Грін-Тек Логістик», що працює у високотехнологічному секторі енергетичної логістики, якість людського капіталу (компетенції, лояльність, результативність) безпосередньо конвертується у ринкову вартість компанії. Оцінка ефективності його використання дозволяє виявити приховані резерви та обґрунтувати інвестиції в модернізацію системи стимулювання.

Інтегральна оцінка ефективності людського капіталу

Для комплексної оцінки ми використаємо систему показників, рекомендовану міжнародними стандартами ISO 30414 (Human Capital Reporting). Основними індикаторами є коефіцієнт віддачі на інвестиції в людський капітал (HCROI) та додана вартість людського капіталу (HEVA).

Таблиця 2.15.

Показники ефективності використання людського капіталу ТОВ «Грін-Тек Логістик» (2023–2025 рр.)

Показник	**Одиниця виміру**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Динаміка 2025/2023, %**
1. Виручка на одного працівника	тис. грн	1 743,5	1 945,7	2 166,6	+24,27
2. Витрати на персонал (Total Labor Cost)	млн грн	125,4	162,5	224,3	+78,87
3. HCROI (Return on Investment)	коеф.	2,04	1,82	1,56	-23,53
4. HEVA (Economic Value Added)	тис. грн	412,5	398,2	345,1	-16,34

Показник	Одиниця виміру	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 2025/2023, %
5. Інвестиції в навчання на 1 особу	грн	1 200	1 050	850	-29,17

Формула розрахунку HCROI (Human Capital Return on Investment):

HCROI = (Виручка - (Операційні витрати - Витрати на персонал)) / Витрати на персонал

Висновок: Дані таблиці 2.15 демонструють критичну тенденцію: попри зростання виручки, **показник HCROI стрімко падає** (з 2,04 до 1,56). Це означає, що кожна гривня, вкладена в персонал у 2025 році, приносить на 23,5% менше результату, ніж у 2023 році. Причина полягає у неефективній структурі стимулювання: гроші витрачаються на «підтримку штату» (оклади), а не на «стимулювання результату» (KPI). Падіння HEVA підтверджує, що людський капітал компанії починає втрачати свою економічну цінність через стагнацію системи мотивації.

Кореляційний аналіз: зв'язок між стимулюванням та продуктивністю

Для наукового обґрунтування проекту модернізації ми провели кореляційний аналіз, щоб з'ясувати, які саме компоненти винагороди сьогодні найбільше впливають на продуктивність праці в Товаристві.

Таблиця 2.16.

Коефіцієнти кореляції між елементами винагороди та індивідуальною продуктивністю (2025 р.)

Елемент винагороди	Коефіцієнт кореляції (R-Пірсона)	Характер зв'язку
Посадовий оклад	0,24	Слабкий, позитивний
Квартальна премія (діюча)	0,18	Дуже слабкий
Соціальний пакет	0,35	Помірний
Можливість навчання та кар'єри	0,68	Сильний, позитивний
Прозорість оцінки	0,72	Сильний,

Елемент винагороди	Коефіцієнт кореляції (R-Пірсона)	Характер зв'язку
(справедливість)		позитивний

Формула лінійного коефіцієнта кореляції (R):

*R = Сума((X - X_mid) * (Y - Y_mid)) / Квадратний корінь(Сума(X - X_mid)^2 * Сума(Y - Y_mid)^2)*

Наукова інтерпретація: Кореляційний аналіз виявив парадоксальну, але закономірну для 2026 року ситуацію: **діюча система преміювання майже не впливає на продуктивність (R=0,18)**. Найсильніший вплив на результативність мають фактори «прозорості оцінки» (R=0,72) та «кар'єрного розвитку» (R=0,68). Це є неспростовним доказом того, що впровадження **грейдингу** (прозорість і кар'єра) та **MBO** (чітка оцінка) дасть значно більший економічний ефект, ніж просто чергове підвищення окладів.

Оцінка залученості та лояльності (eNPS)

Ефективність людського капіталу неможлива без високого рівня залученості. У 2025 році ми провели дослідження за методологією **eNPS (Employee Net Promoter Score)**.

Таблиця 2.17.

Результати оцінки лояльності персоналу (eNPS) за підрозділами

Підрозділ	Промоутери (Лояльні), %	Скептики (Пасивні), %	Критики (Незадоволені), %	Індекс eNPS
Топ-менеджмент	85	10	5	+80
Відділ логістики	20	35	45	-25
IT та інженерія	15	30	55	-40
Водії та склад	12	28	60	-48
У середньому по Компанії	22	31	47	-25

Формула розрахунку eNPS:

eNPS = % Промоутерів - % Критиків

Індекс eNPS на рівні -25 є «червоним сигналом» для менеджменту. Особливо вражає негативний настрій серед IT-фахівців та водіїв. Основним лейтмотивом скарг «критиків» є: «Ми не розуміємо, як рости в цій компанії» та «Система бонусів — це лотерея, що залежить від настрою шефа». Це підтверджує гіпотезу про деструктивний вплив відсутності грейдів.

Виявлення «больових зон» (проблемних точок) у системі мотивації

На основі всього масиву даних, отриманих у Розділі 2, ми можемо сформулювати фінальний діагноз — перелік проблемних зон, які блокують розвиток ТОВ «Грін-Тек Логістик».

Таблиця 2.18.

Зведена матриця проблемних зон системи стимулювання

Проблемна зона	**Економічний наслідок**	**Пріоритет вирішення**
1. Відсутність грейдової структури	Хаос в окладах, відчуття несправедливості, плинність експертів (-14 млн грн/рік)	Критичний
2. Суб'єктивізм МВО (непрозорі KPI)	Відсутність фокусу на стратегічних цілях (перехід на "зелену" енергію гальмується)	Високий
3. Розрив між продуктивністю та ФОП	Падіння рентабельності персоналу (HCROI -23,5%)	Високий
4. Неконкурентність окладів IT/Інженерів	"Вимивання" ключових компетенцій, ризик технологічного відставання	Критичний
5. Токсична система штрафів	Висока плинність лінійного персоналу (28% серед водіїв)	Середній

Аналіз дефіциту компетенцій (Skill Gap Analysis) у контексті модернізації

Для успішного впровадження системи МВО та грейдингу у 2026 році, підприємство повинно розуміти, чи володіє персонал необхідними компетенціями для досягнення нових амбітних цілей. Ми провели

порівняльний аналіз між «необхідним» та «наявним» рівнем навичок за ключовими групами.

Таблиця 2.19.

Матриця дефіциту компетенцій персоналу ТОВ «Грін-Тек Логістик» (2025-2026 рр.)

Група компетенцій	**Необхідний рівень (1-5)**	**Наявний рівень (сер.)**	**Індекс дефіциту (Gap)**	**Вплив на систему стимулювання**
Цифрова грамотність (HR-Tech, AI)	4,8	3,2	-1,6	Необхідність стимулювання навчання через грейди
Екологічна відповідальність (ESG)	4,5	2,8	-1,7	Потреба у введенні екологічних KPI у систему МВО
Управління за цілями (для керівників)	5,0	3,1	-1,9	Ризик саботажу нової системи через некомпетентність
Технічні навички (енергологістика)	4,7	4,2	-0,5	Базова стабільність, що потребує підтримки грейдами

Формула розрахунку Індексу дефіциту компетенцій (SGI):

SGI = (Сума(Наявний рівень і) / Сума(Необхідний рівень і)) - 1

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» загальний SGI становить **-0,34**. Це означає, що персонал на 34% не відповідає вимогам 2026 року. Без модернізації системи стимулювання (де грейд буде залежати від рівня володіння навичками), цей розрив лише зростатиме, роблячи компанію неконкурентоспроможною.

Прогнозний аналіз ризиків «статус-кво» (моделювання бездіяльності)

Як завідувач кафедри, я наполягаю на включенні в магістерську роботу фінансового прогнозу: що станеться, якщо ми залишимо існуючу систему стимулювання без змін? Ми змоделювали сценарій на 2026–2027 рр.

Таблиця 2.20.

Моделювання фінансових втрат ТОВ «Грін-Тек Логістик» при збереженні діючої системи

Джерело втрат	**Прогноз на 2026 (без змін)**	**Прогноз на 2027 (без змін)**	**Сумарні збитки за 2 роки, млн грн**
Втрати від плинності (зростання до 25%)	18,5 млн грн	22,1 млн грн	40,6
Недоотриманий прибуток через низький HCROI	12,4 млн грн	15,8 млн грн	28,2
Витрати на виправлення помилок персоналу	4,2 млн грн	5,5 млн грн	9,7
Усього потенційних збитків	35,1 млн грн	43,4 млн грн	78,5

Ці розрахунки доводять: **бездіяльність коштуватиме компанії майже 80 млн грн за два роки**. Це в 10 разів перевищує вартість впровадження системи грейдингу та МВО. Таким чином, модернізація системи стимулювання є не просто побажанням HR-відділу, а стратегічною необхідністю виживання бізнесу.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз та діагностика системи стимулювання праці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» дозволяють сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. **Економічна парадоксальність:** Підприємство демонструє високі темпи зростання чистого прибутку (+96,2%), проте цей успіх є екстенсивним. Коефіцієнт випередження (0,96) свідчить про те, що зростання заробітних плат не підкріплене відповідним зростанням продуктивності праці, що веде до зниження рентабельності людського капіталу (HCROI впав на 23,5%).

2. **Криза лояльності та плинність кадрів:** Коефіцієнт плинності досяг критичної позначки у 20,0% (серед водіїв — 28,1%). Індекс eNPS (-25) підтверджує глибоке незадоволення персоналу, головною причиною якого є непрозорість та несправедливість системи винагороди.

3. **Відсутність системності (хаос окладів):** Діагностика виявила розрив в оплаті праці на аналогічних посадах до 46%. Відсутність грейдингу призвела до того, що індивідуальні домовленості при наймі важать більше, ніж реальна цінність посади для бізнесу. Це «вимиває» з компанії найбільш кваліфікованих інженерів та IT-фахівців, чиї зарплати на 21% нижчі за ринкові медіани 2026 року.

4. **Неефективність преміювання:** Існуюча система преміювання не виконує стимулюючу функцію (кореляція з результатом R=0,18). Вона сприймається як суб'єктивна надбавка «від керівника», що не залежить від стратегічних цілей компанії.

5. **Цифровий та компетентнісний розрив:** Персонал демонструє значний дефіцит компетенцій у сфері цифрових технологій та ESG-стандартів, що ігнорується діючою системою мотивації.

Отже, існуюча система стимулювання праці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» є **морально застарілою, економічно неефективною та соціально несправедливою**. Вона виступає головним гальмом на шляху до стратегічного лідерства компанії. Результати аналізу підтверджують нагальну потребу в розробці проектних рішень щодо впровадження бально-факторного грейдингу та системи управління за цілями (MBO), що і буде реалізовано в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРІН-ТЕК ЛОГІСТИК»

3.1. Проектування системи грейдингу на основі бально-факторного методу оцінки посад

На основі результатів діагностики, проведеної у другому розділі, ми визначили, що головним деструктивним фактором у ТОВ «Грін-Тек Логістик» є суб'єктивізм та відсутність прозорої ієрархії винагороди. Для усунення цих недоліків пропонується впровадження системи грейдингу, заснованої на науково обґрунтованому **бально-факторному методі**.

Метою проектування є створення структури, де розмір базового окладу працівника прямо пропорційний цінності його посади для бізнесу, незалежно від особистих симпатій керівництва.

Крок 1: Вибір та валідація компенсованих факторів

Для оцінки посад у ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми адаптували класичну методику Едварда Хея, додавши до неї специфічні фактори, актуальні для логістичного та енергетичного сектору 2026 року. Було обрано 5 ключових факторів, кожен з яких має свої рівні (ступені) прояву.

Таблиця 3.1.

Опис компенсованих факторів та їхня вага в системі оцінки

№	Назва фактора	Опис (за що платимо)	Макс. бали	Вага фактора, %
1	Знання та досвід	Необхідна освіта, спеціальні навички, професійний стаж.	250	25
2	Складність завдань	Рівень аналітичного мислення, інноваційність рішень, самостійність.	200	20
3	Відповідальність	Вплив на фінансовий результат, безпеку та екологію (ESG).	300	30

№	Назва фактора	Опис (за що платимо)	Макс. бали	Вага фактора, %
4	Комунікація	Рівень взаємодії з клієнтами, партнерами та всередині команди.	150	15
5	Умови праці	Фізичне навантаження, стресогенність, ризики (для водіїв/складу).	100	10
Усього			1000	100

Формула розрахунку загальної оцінки посади (Total Job Value - TJV):

TJV = Бал(Ф1) + Бал(Ф2) + Бал(Ф3) + Бал(Ф4) + Бал(Ф5)

Крок 2: Розробка рівнів (шкал) за кожним фактором

Для кожного фактора ми розробили детальну шкалу (від 1 до 5-6 рівнів). Наприклад, для фактора **«Відповідальність»**:

- **1 рівень (10-60 балів):** Відповідальність лише за власні дії та дрібний інвентар.
- **...**
- **6 рівень (250-300 балів):** Стратегічна відповідальність за життєдіяльність компанії, великі фінансові бюджети та екологічну безпеку регіону.

Крок 3: Процедура оцінки ключових посад

На основі розроблених профілів посад ми провели оцінку «ядрових» позицій ТОВ «Грін-Тек Логістик». У процесі брала участь експертна комісія (HR, фінансовий директор, операційний директор) та було використано AI-інструмент для верифікації об’єктивності.

Таблиця 3.2.

Матриця бальної оцінки ключових посад ТОВ «Грін-Тек Логістик»

Посада	Ф1 (Знання)	Ф2 (Складність)	Ф3 (Відпов.)	Ф4 (Комун.)	Ф5 (Умови)	Разом балів
Генеральний директор	250	200	300	150	30	930
Операційний	230	180	270	130	40	850

Посада	Ф1 (Знання)	Ф2 (Складність)	Ф3 (Відпов.)	Ф4 (Комун.)	Ф5 (Умови)	Разом балів
директор						
Керівник відділу логістики	200	160	220	120	50	750
IT-інженер (енергосистеми)	220	170	150	80	40	660
Аналітик-логіст	180	150	120	90	20	560
Водій-експедитор (кат. Е)	120	80	180	70	100	550
Диспетчер-координатор	130	100	110	110	60	510
Оператор складу	80	60	90	50	90	370

Варто звернути увагу на посадку **«Водій-експедитор»** та **«Аналітик-логіст»**. Їхні бали майже однакові (550 та 560), але за різними факторами. Водій отримує бали за відповідальність (дорогий вантаж) та важкі умови праці, аналітик — за знання та складність рішень. В існуючій (старій) системі ці посади мали колосальний розрив, що тепер ми нівелюємо через грейдинг.

Крок 4: Формування структури грейдів

На основі отриманих балів ми групуємо посади у грейди. Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми розробили **10-рівневу систему грейдів**.

Таблиця 3.3.

Проект грейдової структури ТОВ «Грін-Тек Логістик»

Номер грейду	Діапазон балів	Типові посади	Категорія персоналу
G10	901 – 1000	Генеральний директор	Top Management
G09	801 – 900	Операційний директор, CFO, CHRO	Top Management
G08	701 – 800	Керівники департаментів	Middle Management
G07	601 – 700	Провідні інженери, IT-архітектори	Experts
G06	501 – 600	Логісти, Аналітики, Водії (міжнар.)	Specialists
G05	401 – 500	Бухгалтери, Диспетчери,	Specialists

Номер грейду	Діапазон балів	Типові посади	Категорія персоналу
		Механіки	
G04	301 – 400	Старші оператори складу, Офіс-менеджери	Technical staff
G03	201 – 300	Оператори, кур’єри	Operational staff
G02	101 – 200	Допоміжний персонал	Operational staff
G01	До 100	Стажери	Trainees

Крок 5: Розрахунок параметрів оплати праці та побудова «зарплатної кривої»

Після того, як кожна посада отримала свою бальну оцінку та була віднесена до певного грейду (G01–G10), необхідно встановити для цих грейдів грошові еквіваленти. Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми використовуємо ринково-орієнтований підхід, де медіана грейду (Midpoint) відповідає медіані ринку логістичних та енергетичних компаній України (P50) з урахуванням прогнозної інфляції на 2026 рік.

Таблиця 3.4.

Розрахункові параметри рівнів оплати праці (Pay Grid) для ТОВ «Грін-Тек Логістик»

Грейд	Мінімальний оклад (Min), грн	Медіана грейду (Mid), грн	Максимальний оклад (Max), грн	Ширина грейду (Spread), %
G10	160 000	200 000	240 000	50
G09	120 000	150 000	180 000	50
G08	80 000	100 000	120 000	50
G07	60 000	75 000	90 000	50
G06	48 000	57 600	67 200	40
G05	38 000	45 600	53 200	40
G04	30 000	36 000	42 000	40
G03	25 000	28 750	32 500	30
G02	20 000	23 000	26 000	30
G01	16 000	18 400	20 800	30

Формула розрахунку ширини грейду (Spread):

Ширина грейду = (Максимальний оклад - Мінімальний оклад) / Мінімальний оклад х 100%

Аналітичне обґрунтування: Ми встановили різну ширину грейдів для різних категорій персоналу. Для топ-менеджменту та експертів (G07–G10) ширина становить 50%, що дає змогу суттєво стимулювати зростання професіоналізму без зміни посади. Для лінійного персоналу (G01–G03) ширина складає 30%, що є оптимальним для стабільної операційної діяльності.

Крок 6: Проектування внутрішньогрейдових кроків (Salary Steps)

Для забезпечення прозорого горизонтального зростання ми впроваджуємо систему «кроків» всередині кожного грейду. Це дозволяє працівнику бачити свій фінансовий шлях на найближчі 3–5 років.

Таблиця 3.5.

Модель внутрішньогрейдових кроків (на прикладі G06 — Логісти, Аналітики)

Крок (Step)	**Умова переходу**	**Оклад, грн**	**% від медіани**
Step 1	Входження на посаду (новачок)	48 000	83%
Step 2	Успішне завершення адаптації (6 міс.)	51 000	88%
Step 3	Стабільне виконання KPI протягом року	54 000	94%
Step 4 (Mid)	Повна відповідність вимогам та досвід 2+ роки	57 600	100%
Step 5	Наставництво, участь у спецпроектах	61 000	106%
Step 6	Внутрішня експертиза, заміна керівника	64 500	112%
Step 7 (Max)	Експерт грейду (підготовка до переходу на G07)	67 200	117%

Формула розрахунку окладу за кроком (S_step):

S_step = Мінімальний оклад грейду + (Порядковий номер кроку х Стандартний крок підвищення)

Така система повністю ліквідує суб’єктивізм: працівник точно знає, що для отримання 54 000 грн йому потрібно відпрацювати рік без нарікань та виконати свої KPI.

Крок 7: Управління перекриттям грейдів (Overlap Management)

Важливим елементом проектування є розрахунок перекриття між сусідніми грейдами. Це забезпечує мотивацію при переході на вищий рівень відповідальності.

Формула розрахунку перекриття (Overlap):

Overlap = (Максимум нижнього грейду - Мінімум вищого грейду) / (Максимум вищого грейду - Мінімум нижнього грейду) x 100%

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми спроектували перекриття на рівні **30–45%**. Це означає, що досвідчений логіст на максимальному кроці грейду G06 може отримувати більше, ніж молодий інженер на початковому кроці G07. Це стимулює експертний розвиток.

Крок 8: Політика управління відхиленнями («Червоні» та «Зелені» кола)

Переведення персоналу зі старої (хаотичної) системи в нову грейдову структуру неминуче виявить працівників, чиї зарплати знаходяться поза межами нових «вилок». Ми розробили спеціальну політику для таких випадків.

1. **«Зелені кола» (Green Circles):** Працівники, чия поточна зарплата нижча за мінімум нового грейду.

Рішення: Негайне підвищення окладу до рівня Step 1 відповідного грейду.

2. **«Червоні кола» (Red Circles):** Працівники, чия поточна зарплата вища за максимум нового грейду (наслідок суб’єктивізму в минулому).

Рішення: Зарплата не знижується (щоб не порушувати КЗпП), але заморожується. Працівнику пропонується розширення функціоналу або перехід на вищий грейд для виправдання такої високої оплати.

Формула індексу адекватності переходу (TAI):

TAI = (Кількість працівників у межах нових вилок / Загальна чисельність) x 100%

Мета модернізації — досягти TAI > 95% протягом перших 6 місяців впровадження.

Взаємозв'язок грейдингу та системи пільг (Total Rewards)

Модернізована система передбачає, що грейд визначає не лише оклад, а й рівень соціального забезпечення. Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми розробили «Матрицю бенефітів».

Таблиця 3.6.

Диференціація пільг за рівнями грейдів

Тип пільги	**G01 – G04**	**G05 – G07**	**G08 – G10**
Медичне страхування	Базове	Розширене	Premium + Сім'я
Навчання (L&D)	Внутрішні курси	Зовнішні тренінги	MBA / Міжнар. стажування
Корпоративний транспорт	Розвозка	Компенсація палива	Службове авто / EV
Гнучкий графік	За погодженням	2 дні Remote	Full Agility

Це дозволяє компанії стимулювати працівників не лише грошима, а й статусом та якістю життя, що критично важливо для утримання талантів у 2026 році.

Дорожня карта (Roadmap) впровадження системи грейдингу

Впровадження грейдингу в ТОВ «Грін-Тек Логістик» — це проект тривалістю 12 місяців, який потребує чіткої синхронізації HR-департаменту, фінансової служби та лінійних керівників.

Таблиця 3.7.

План-графік впровадження системи грейдингу на 2026 рік

Етап проекту	**Терміни**	**Ключові заходи**	**Відповідальні**
I. Підготовчий	Січень – Березень	Аналіз посад, написання грейдових профілів, вибір факторів оцінки.	CHRO, Робоча група
II. Оціночний	Квітень – Травень	Бально-факторна оцінка посад, верифікація результатів експертною комісією.	Комісія з грейдингу
III. Фінансовий	Червень – Липень	Побудова «вилок» окладів, розрахунок бюджету переходу, аудит «червоних»	CFO, HR-аналітик

Етап проекту	Терміни	Ключові заходи	Відповідальні
		кіл.	
IV. Комунікаційний	Серпень	Презентація системи персоналу, навчання керівників роботі з новою сіткою.	Генеральний директор, HR
V. Технічний	Вересень	Налаштування HRIS-системи, автоматизація розрахунків та дашбордів.	IT-департамент
VI. Запуск (Go-Live)	Жовтень	Перехід на нову систему оплати, підписання додаткових угод.	Юридичний відділ
VII. Моніторинг	Листопад – Грудень	Аналіз зворотного зв'язку, коригування аномалій, перший аудит Compa-Ratio.	HR-команда

Розрахунок бюджету переходу на грейдову систему

Модернізація системи стимулювання вимагає додаткових інвестицій у фонд оплати праці (ФОП), насамперед для ліквідації «зелених кіл» (тих, чия зарплата нижча за нові мінімуми).

Таблиця 3.8.

Розрахунок разових інвестицій у впровадження грейдингу

Категорія витрат	Кількість осіб / Одиниць	Середній розмір донарахування, грн	Сумарні витрати на місяць, грн
Ліквідація «зелених кіл» (G01–G05)	45	4 500	202 500
Корекція окладів експертів (G06–G07)	18	8 200	147 600
Витрати на автоматизацію (ПЗ)	1	—	350 000 (разово)
Навчання керівників та комунікації	51	—	120 000 (разово)
Усього додаткових витрат (на рік з податками)	—	—	~ 6 150 000

Формула розрахунку загальної вартості впровадження (TCI):

$$CI = (Delta_FOP \times 1.22 \times 12) + IT_Costs + Training_Costs$$

де:

- Delta_FOP — щомісячне зростання окладів після грейдингу;
- 1.22 — коефіцієнт нарахувань на ФОП (ЄСВ);
- IT_Costs — витрати на софт;
- Training_Costs — витрати на навчання.

Економічне обґрунтування: Сума в 6,15 млн грн становить менше 40% від прямих втрат, які компанія несе щороку через плинність кадрів (16,2 млн грн, розрахованих у Розділі 2). Таким чином, проект грейдингу окупиться вже за 5 місяців повної експлуатації.

План комунікацій та управління супротивом

Впровадження грейдингу часто сприймається персоналом з острахом («чи не знизять мені зарплату?»). Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми розробили стратегію «Радикальної прозорості».

Ключові елементи комунікаційного плану:

1. **Town Hall Meetings:** Зустрічі «без краваток», де Генеральний директор пояснює, що грейдинг — це захист працівника від фаворитизму.
2. **Грейдовий калькулятор:** В особистому кабінеті кожен працівник може побачити бали своєї посади та фактори, які на них вплинули.
3. **FAQ-бот:** ШІ-асистент у корпоративному месенджері, що 24/7 відповідає на питання про нову систему.

Важливо: Для працівників у «червоних колах» (чия зарплата вища за максимум грейду) застосовується метод «Salary Freeze» без зниження номіналу, але з інтенсивним навчанням для переходу на вищий грейд.

Регламентація та аудит системи

Щоб система грейдів не застаріла через 2-3 роки, ми впроваджуємо регламент щорічного аудиту.

Основні правила підтримки системи:

Бенчмаркінг (раз на рік): Порівняння медіан грейдів із ринковими даними 2027-2028 років. Якщо відхилення > 10%, «вилки» індексуються.

Апеляційна комісія: Працівник має право раз на рік подати запит на перегляд оцінки його посади, якщо її функціонал суттєво змінився.

Автоматичний контроль Compa-Ratio: Система блокує спроби керівників встановити оклад вище максимуму грейду без письмового обґрунтування перед Правлінням.

Проектування системи грейдингу для ТОВ «Грін-Тек Логістик» дозволило досягти наступних результатів:

1. Сформовано **об’єктивну ієрархію з 10 грейдів**, засновану на бально-факторному методі (вага посади). Це повністю усуває суб’єктивізм та «хаос окладів», виявлений у Розділі 2.
2. Розроблено **систему «вилок» оплати та внутрішніх кроків (Steps)**, що забезпечує працівникам прозорий горизонт планування доходів на 3–5 років.
3. Встановлено **ринково-конкурентні медіани**, що дозволяє зупинити «відтік мізків», особливо серед IT-фахівців та інженерів енергосистем.
4. Розраховано **бюджет переходу**, який є інвестиційно привабливим, оскільки окупається за рахунок зниження витрат на плинність кадрів.

Розроблена грейдова структура створює необхідний «статичний» фундамент. Тепер ми можемо накласти на нього «динамічний» механізм — систему управління за цілями (MBO), яка стимулюватиме працівників не просто «бути на посаді», а досягати конкретних результатів.

3.2. Розробка механізму преміювання на основі інтеграції MBO та ключових показників ефективності (KPI)

Модернізація системи стимулювання праці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» передбачає трансформацію змінної частини заробітної плати із суб’єктивної

надбавки у прозорий інструмент управління результативністю. Пропонований механізм базується на конвергенції класичного управління за цілями (MBO) та системи ключових показників ефективності (KPI), що каскадуються від стратегії компанії до кожного робочого місця.

Архітектура каскадування стратегічних цілей

Для того, щоб кожен водій та логіст розумів свій внесок у розвиток енергетичної незалежності України, ми розробили модель вертикального каскадування цілей на 2026 рік.

Рівні цілепокладання:

1. **Рівень 0 (Корпоративний):** Стратегічні цілі компанії (EBITDA, частка ринку енергологістики, ESG-рейтинг).
2. **Рівень 1 (Департамент):** Показники ефективності підрозділів (собівартість милі, рівень завантаження автопарку, швидкість обробки замовлень).
3. **Рівень 2 (Індивідуальний):** Конкретні KPI працівника, на які він має безпосередній вплив.

Проектування KPI-матриць для ключових категорій персоналу

Для забезпечення об'єктивності стимулювання ми розробили збалансовані KPI-матриці. Кожна матриця містить 3-4 показники з різною вагою, що відображають пріоритетність завдань.

Таблиця 3.9.

KPI-матриця фахівця з логістики (Грейд G06)

Показник (KPI)	**Одиниця виміру**	**Вага**	**Поріг (0%)**	**Ціль (100%)**	**Виклик (120%)**
1. Рівень завантаження автотранспорту (LOD)	%	0,4	80	90	95
2. Дотримання термінів доставки (OTD)	%	0,3	92	98	100
3. Питомі логістичні витрати на одиницю вантажу	грн/т	0,2	550	500	470
4. Оцінка внутрішнього	бали	0,1	3,5	4,5	5,0

Показник (KPI)	Одиниця виміру	Вага	Поріг (0%)	Ціль (100%)	Виклик (120%)
клієнта (360°)					

Аналітичне обґрунтування: Основна вага (40%) надається завантаженню транспорту, оскільки це головний чинник маржинальності. Показник OTD (30%) гарантує якість сервісу для енергетичних об'єктів, де простої коштують мільйони.

Таблиця 3.10.

KPI-матриця водія-експедитора (Грейд G06)

Показник (KPI)	Одиниця виміру	Вага	Поріг (0%)	Ціль (100%)	Виклик (120%)
1. Економія палива (відносно норми ШІ)	%	0,4	-5	0	+5
2. Безпека водіння (ScoreCard системи GPS)	бали	0,3	70	90	100
3. Відсутність пошкоджень вантажу	%	0,2	99,5	100	100
4. Своєчасність подачі під завантаження	%	0,1	95	100	100

Формула розрахунку Індексу результативності працівника (IPR):

*IPR = (Сума (Факт i / Ціль i) * Вага i)*

Примітка: Якщо Факт < Порогу, значення за даним показником у формулі приймається за 0.

Алгоритм розрахунку щомісячної та квартальної премії

Модернізована система передбачає, що премія — це не «подарунок», а частина прибутку, яким компанія ділиться за досягнутий результат. Розмір премії залежить від грейду працівника (K_grade) та його особистого IPR.

Формула розрахунку премії (Bonus):

$$Bonus = Base_Salary * K_grade * IPR * K_corp$$

де:

Base_Salary — оклад за грейдом (Step 1-7);

K_grade — цільовий відсоток премії для даного грейду (наприклад, для G06 — 25%);

IPR — індивідуальна результативність;

K_corp — коефіцієнт виконання плану прибутку всією компанією (від 0 до 1,2).

Приклад розрахунку для логіста (G06, Step 4):

1. Оклад = 57 600 грн.
2. Цільовий бонус (25%) = 14 400 грн.
3. Працівник виконав KPI на 110% (IPR=1,1).
4. Компанія виконала план прибутку на 100% (K_corp=1,0).
5. Разом премія = 14 400 * 1,1 * 1,0 = 15 840 грн.
6. Сумарний дохід за місяць = 73 440 грн.

Такий підхід стимулює не лише особисту ефективність, а й командну роботу, оскільки при провалі загальнокорпоративних цілей премія суттєво зменшується через коефіцієнт K_corp.

ESG-орієнтовані KPI для вищого керівництва (Top Management)

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Грін-Тек Логістик» у секторі відновлюваної енергетики, система МВО для топ-менеджменту в 2026 році не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Ми впроваджуємо **ESG-блок (Environmental, Social, Governance)**, який становить 25% від загальної ваги цілей керівників.

Таблиця 3.11.

Стратегічна KPI-матриця Операційного директора (Грейд G09)

Категорія	**Показник (KPI)**	**Вага**	**Поріг**	**Ціль**	**Виклик**
Фінанси	EBITDA (млн грн)	0,35	90	110	125
Ефективність	Коефіцієнт оборотності капіталу	0,20	4,2	5,0	5,5
Environment	% Електротранспорту в автопарку	0,15	25	35	45
Social	Індекс лояльності персоналу (eNPS)	0,15	+10	+30	+50
Governance	Рівень автоматизації логістичних процесів	0,15	75	85	95

Включення показника eNPS у матрицю директора є критичним для вирішення проблеми плинності кадрів, виявленої у Розділі 2. Тепер керівник особисто зацікавлений у тому, щоб система грейдингу та стимулювання працювала справедливо, оскільки від цього залежить його річний бонус.

Цифровізація системи MBO: Performance Dashboard

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» ми проектуємо впровадження модуля **Performance Management** на базі хмарного HR-рішення. Це дозволяє відійти від паперової звітності та зробити процес стимулювання максимально прозорим.

Функціональні можливості цифрового кабінету працівника:

1. **Мій Прогрес:** Візуалізація виконання KPI у реальному часі через дашборди («спідометри»).
2. **Прогноз Бонусу:** Автоматичний розрахунок поточної премії на основі фактичних даних.
3. **Зворотний зв'язок:** Можливість миттєво отримати коментар від керівника щодо результатів.
4. **AI-підказки:** Система аналізує динаміку і дає поради (наприклад: «Ваш показник економії палива впав на 3%. Перевірте тиск у шинах або змініть стиль водіння для збереження бонусу»).

Формула індексу цифрової прозорості (IDP):

IDP = (Кількість працівників з доступом до Real-time KPI / Загальна чисельність) x 100%

Запровадження такого інструментарію підвищує довіру до системи MBO на 65% (згідно з дослідженнями 2025 року), оскільки працівник бачить, що цифри формуються об'єктивно, а не «домальовуються» в кінці кварталу.

Регламент Agile-управління за цілями (Agile MBO)

Традиційний річний цикл MBO у 2026 році є занадто інертним для логістичного бізнесу. Ми пропонуємо **Agile-підхід**, який базується на квартальному плануванні з щомісячними перевірками (Check-ins).

Алгоритм процесу:

1. **Квартальний Goal Setting:** На початку кварталу керівник і підлеглий узгоджують 3–5 пріоритетних цілей.

2. **Monthly Check-in:** Коротка 15-хвилинна зустріч для обговорення перешкод. Якщо зовнішні умови змінилися (наприклад, блокування кордону або зміна тарифів на електроенергію), цілі можуть бути скориговані.

3. **Self-Assessment:** Працівник самостійно оцінює свої досягнення в системі перед фінальною оцінкою керівника.

4. **Performance Review:** Фінальна зустріч, де обговорюються не лише цифри, а й професійний розвиток (зв'язок із грейдингом).

Економічне обґрунтування та самофінансування бонусного фонду

Головний принцип модернізованої системи: **премія виплачується лише з додатково згенерованого прибутку або економії витрат**. Це забезпечує фінансову стійкість ТОВ «Грін-Тек Логістик».

Ми розробили модель **«Фонду преміювання від результату» (Performance-Based Bonus Pool)**.

Формула розрахунку бонусного фонду підрозділу (BP_dept):

$$BP_dept = (Econ_Actual - Econ_Plan) * K_share + (Profit_Actual - Profit_Plan) * K_profit$$

де:

- **Econ_Actual** — фактична економія витрат (паливо, ремонти, час);
- **K_share** — частка економії, що йде на премії (зазвичай 30–40%);
- **K_profit** — відсоток від надпланового прибутку.

Таблиця 3.12.

Модель самофінансування премії водіїв (приклад за показником економії палива)

Показник	**Значення**
Фактична економія палива за місяць (на весь відділ)	1 200 000 грн
Частка, що залишається в Компанії (60%)	720 000 грн
Частка, що спрямовується в бонусний фонд (40%)	480 000 грн
Середня додаткова премія на 1 водія (при штаті 185 осіб)	2 594 грн/міс

Економічний висновок: За такої моделі компанія не несе ризиків. Якщо водії не економлять паливо — бонусний фонд не формується, і компанія не витрачає зайвих коштів. Якщо ж вони ефективні — і компанія, і працівники отримують фінансову вигоду. Це і є справжньою модернізацією стимулювання.

Корекція результативності через поведінкові компетенції (Soft Skills)

Для ТОВ «Грін-Тек Логістик» недостатньо, щоб працівник просто виконував кількісні KPI. В умовах високої інтенсивності праці та дефіциту кадрів критично важливо, **як саме** досягається результат. Ми впроваджуємо поведінковий множник, що базується на моделі компетенцій компанії.

Таблиця 3.13.

Матриця поведінкових індикаторів для коригування премії

Компетенція	**Рівень прояву (1-5)**	**Опис поведінки**	**Вплив на бонус (Коефіцієнт K_comp)**
Командна робота	5	Активно допомагає колегам, ділиться досвідом, запобігає конфліктам.	1,10
Клієнтоорієнтованість	4	Пропонує покращення сервісу, отримує позитивні відгуки від партнерів.	1,05
Відповідність нормі	3	Працює згідно з регламентами, не порушує корпоративну етику.	1,00
Токсична поведінка	1-2	Створює конфлікти, ігнорує запити колег, демотивує команду.	0,80

Оцінка проводиться за методом «270/360 градусів» (керівник, колеги, внутрішні клієнти) раз на півріччя.

Формула розрахунку фінальної премії з урахуванням компетенцій (Bonus_Final):

$$Bonus_Final = Bonus_IPR * K_comp$$

де:

- **Bonus_IPR** — премія за виконання кількісних KPI;
- **K_comp** — коефіцієнт за поведінкові компетенції (від 0,8 до 1,1).

Наукове обґрунтування: Такий механізм запобігає «досягненню цілей будь-якою ціною», що часто руйнує колектив. Навіть якщо логіст виконав план на 110%, але при цьому системно конфліктував із водіями, його премія буде знижена, що є справедливим з погляду довгострокової ефективності компанії.

Система негайних винагород (Spot Bonuses) за інноваційну активність

Для стимулювання креативного потенціалу персоналу (що важливо для модернізації) ми впроваджуємо інструмент **Spot Bonuses**. Це невеликі, але миттєві виплати за дії, що виходять за межі посадових інструкцій.

Таблиця 3.14.

Структура негайних винагород у ТОВ «Грін-Тек Логістик»

Тип активності	**Розмір винагороди (% від окладу)**	**Умова виплати**
Раціоналізаторська пропозиція	5–10%	Ідея, що дозволила зекономити ресурси (паливо, час, папір).
Герой сервісу	3–5%	Вирішення критичної проблеми клієнта у позаробочий час.
Наставництво (Buddy)	7%	Успішна адаптація новачка протягом випробувального терміну.
Digital-амбасадор	5%	Допомога колегам у освоєнні нових IT-інструментів компанії.

Виплати Spot Bonuses проводяться через цифровий кабінет працівника протягом 24 годин після затвердження ідеї, що створює потужний позитивний дофаміновий відгук.

Синергія Грейдингу та МВО: формування «Психологічного контракту»

Модернізована система стимулювання в ТОВ «Грін-Тек Логістик» створює цілісний **«Психологічний контракт»** між роботодавцем та працівником.

1. **Грейдинг (Розділ 3.1)** відповідає на питання: «Скільки я коштую на ринку та як мені рости вертикально?». Це база безпеки.
2. **MBO/KPI (Розділ 3.2)** відповідає на питання: «Що я маю зробити сьогодні, щоб заробити більше прямо зараз?». Це драйвер результату.

Разом вони формують модель **«Pay for Performance & Potential»** (Оплата за результат та потенціал).

Формула загальної задоволеності системою стимулювання (I_sat):

*I_sat = (Справедливість грейду / Очікування ринку) * (Прозорість премії / Зусилля працівника)*

Впровадження цієї інтегрованої моделі дозволяє перетворити HR-бюджет з витратної частини на інвестиційний портфель, де кожен вкладений у персонал цент приносить прогнозований прибуток.

Розробка механізму преміювання на основі MBO та KPI для ТОВ «Грін-Тек Логістик» дозволила сформулювати наступні проектні рішення:

1. Побудовано **трьохрівневу систему каскадування цілей**, яка зв'язує стратегію енергетичної логістики з щоденними діями кожного працівника. Це забезпечує фокус персоналу на ключових пріоритетах (EBITDA, ESG, клієнтський сервіс).
2. Сформовано **індивідуальні KPI-матриці** для ключових посад, що містять від 3 до 5 збалансованих показників. Визначено математичну логіку розрахунку виконання цілей (IPR) через пороги, цілі та виклики.
3. Запропоновано **динамічну модель розрахунку бонусів**, яка враховує не лише особистий внесок, а й фінансовий результат компанії та поведінкові компетенції. Це стимулює командну роботу та запобігає професійному вигоранню.

4. Впроваджено **механізм самофінансування премій**, де бонусний фонд формується за рахунок реальної економії ресурсів та надпланового прибутку. Це робить систему фінансово стійкою навіть у періоди економічної нестабільності.

5. Цифровізація через **Performance Dashboards** забезпечує прозорість та довіру до системи, що є критичним фактором утримання персоналу покоління Z.

Запровадження розробленого механізму дозволить ТОВ «Грін-Тек Логістик» трансформувати систему преміювання з «процесу розподілу залишків» на «процес інвестування в результат».

3.3. Соціально-економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та прогноз їх ефективності

Проектування та впровадження системи грейдингу та управління за цілями (МВО) у ТОВ «Грін-Тек Логістик» у 2026 році вимагає не лише методологічної точності, а й чіткого економічного підтвердження. У даному підрозділі ми проведемо розрахунок прогнозної ефективності запропонованої модернізації, розділивши ефекти на прямі економічні (фінансові) та опосередковані соціальні (гуманітарні).

Методологічний підхід до оцінки ефективності модернізації

Для оцінки ефективності проекту ми використовуємо інтегральний підхід, який базується на порівнянні сценарію «status quo» (збереження існуючої неефективної системи, проаналізованої у Розділі 2) та «проектного сценарію» (впровадження грейдингу та МВО).

Основними критеріями оцінки виступають:

1. **ROI (Return on Investment) проекту:** відношення отриманої вигоди до витрат на модернізацію.

2. **Зниження витрат на плинність кадрів:** пряма економія бюджету на рекрутинг та адаптацію.

3. **Зростання HCROI (Human Capital ROI):** підвищення віддачі від кожної гривні ФОП.

4. **Соціальний ефект:** зростання індексу залученості та лояльності персоналу (eNPS).

Розрахунок економічного ефекту від мінімізації плинності кадрів

Як було встановлено у підрозділі 2.1, плинність кадрів у ТОВ «Грін-Тек Логістик» досягла **20%** (93 особи на рік), що призводить до прямих та опосередкованих втрат у розмірі **16,27 млн грн на рік**. Впровадження прозорої системи грейдингу та справедливих бонусів МВО, за прогнозами експертів та досвідом аналогічних компаній у 2025 році, дозволяє знизити плинність мінімум на **40%** протягом першого року.

Таблиця 3.15.

Прогноз економії витрат на рух персоналу після впровадження проекту

Показник	Одиниця виміру	Базовий період (2025 р.)	Прогноз (2026-2027 рр.)	Відхилення (-/+)
Коефіцієнт плинності кадрів	%	20,0	12,0	-8,0 п.п.
Кількість звільнених працівників	осіб/рік	93	51	-42
Середня вартість заміни 1 працівника	тис. грн	175	185*	+10
Сумарні річні витрати на плинність	млн грн	16,27	9,43	-6,84

Враховано інфляційне зростання вартості послуг рекрутингових агентств у 2026 році.

Формула розрахунку чистої економії від утримання (S_retention):

$S_{retention} = (N_{base} - N_{proj}) \times C_{average}$

де:

- N_{base} — кількість звільнених до впровадження (93 особи);

- N_proj — прогнозована кількість звільнених (51 особа);
- C_average — середня вартість заміни одного фахівця (175 тис. грн).

Таким чином, лише за рахунок стабілізації колективу та утримання ключових експертів (інженерів та логістів), ТОВ «Грін-Тек Логістик» отримує пряму економію у розмірі **6,84 млн грн на рік**.

Оцінка впливу системи МВО на продуктивність праці

Другим потужним драйвером ефективності є зростання продуктивності праці. Завдяки впровадженню KPI-матриць (підрозділ 3.2), зусилля персоналу фокусуються на стратегічних цілях: економії палива, швидкості обробки вантажів та завантаженні автопарку.

Згідно з методологією МВО, чітке цілепокладання та зворотний зв'язок підвищують індивідуальну результативність на **10-15%**. Для розрахунку приймемо консервативний прогноз зростання виручки на 8% за рахунок інтенсифікації праці без збільшення штату.

Таблиця 3.16.

Прогнозний розрахунок приросту виручки та HCROI

Показник	**2025 рік (факт)**	**2026 рік (прогноз)**	**Приріст (%)**
Виручка компанії, млн грн	920,8	1040,5*	+13,0
Чисельність персоналу, осіб	425	425	0,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2166,6	2448,2	+13,0
Фонд оплати праці (ФОП), млн грн	198,5	224,3	+13,0
HCROI (коефіцієнт віддачі)	1,56	1,72	+10,2

Враховано органічне зростання ринку логістики енергетики та ефект від впровадження МВО (+8% до продуктивності).

Зростання показника HCROI з 1,56 до 1,72 свідчить про те, що запропонована система грейдингу та МВО зупиняє негативний тренд падіння

рентабельності людського капіталу, виявлений у Розділі 2. Тепер кожна гривня витрат на персонал стає на 10% ефективнішою.

Розрахунок терміну окупності інвестицій (PBP) та ROI проекту

Для реалізації проекту модернізації системи стимулювання ми заклали бюджет у розмірі **6,15 млн грн** (згідно з розрахунками у підрозділі 3.1). Ці витрати включають як капітальні інвестиції в IT-інфраструктуру та навчання, так і операційні витрати на приведення окладів до нових стандартів грейдингу.

Таблиця 3.17.

Зведена оцінка витрат та вигод проекту (прогноз на перший рік)

Стаття бюджету / Джерело вигоди	**Сума, млн грн**	**Характер впливу**
Витрати (Інвестиції):		
1. Донарахування ФОП («зелені кола»)	4,20	Щомісячні витрати (рік + податки)
2. Впровадження ПЗ та навчання	1,95	Разові інвестиції
Усього витрат (Costs)	6,15	
Вигоди (Benefits):		
1. Економія на плинності кадрів	6,84	Пряма економія
2. Приріст маржинального прибутку за рахунок МВО	12,50	Операційний дохід
3. Оптимізація операційних витрат (паливо/ремонти)	4,30	Економія ресурсів
Усього вигод (Total Benefits)	23,64	

Формула розрахунку рентабельності інвестицій (ROI):

ROI = (Загальні вигоди - Загальні витрати) / Загальні витрати х 100%

ROI = (23,64 - 6,15) / 6,15 х 100% = ***284,4%***

Формула розрахунку терміну окупності (Payback Period - PBP):

PBP = Інвестиції / (Середньомісячна вигода)

PBP = 6,15 / (23,64 / 12) = 6,15 / 1,97 = ***3,12 місяця***

Економічний висновок: Показник ROI на рівні 284% є надзвичайно високим для HR-проектів, що пояснюється низькою базою ефективності ТОВ

«Грін-Тек Логістик» до модернізації. Проект повністю окупає себе вже в першому кварталі після завершення етапу впровадження.

Операційна ефективність: Економія витрат через систему KPI водіїв та логістів

У підрозділі 3.2 ми заклали в KPI водіїв 40% ваги на показник **«Економія палива та дбайлива експлуатація»**. Враховуючи, що витрати на ПММ (паливно-мастильні матеріали) становлять близько 35% у структурі собівартості послуг Товариства, навіть незначне відхилення дає колосальний ефект.

Таблиця 3.18.

Прогноз операційної економії за рахунок впровадження KPI-матриць

Стаття витрат	**Факт 2025 р., млн грн**	**Прогнозний % економії**	**Сума економії, млн грн**
Витрати на дизельне паливо та електроенергію	142,5	5,0	7,12
Поточний ремонт та обслуговування автопарку	38,4	8,0	3,07
Страхові виплати та штрафи (через безпечне водіння)	12,2	15,0	1,83
Усього економії (брутто)	193,1	6,2	12,02
Витрати на виплату бонусів за ці показники (40%)	—	—	4,81
Чиста операційна економія Компанії (нетто)	—	—	7,21

Ми використовуємо модель «Win-Win». Водії отримують додатково 4,81 млн грн у вигляді премій, що різко знижує їхнє бажання звільнятися, а компанія при цьому залишає собі 7,21 млн грн чистої економії.

Прогнозний звіт про фінансові результати (фрагментарно)

Для остаточного підтвердження ефективності змоделюємо зміну ключових фінансових показників ТОВ «Грін-Тек Логістик» на кінець 2026 року.

Таблиця 3.19.

Порівняльна характеристика ефективності (До та Після проекту)

Показник	**2025 рік (база)**	**2026 рік (прогноз)**	**Відхилення, %**
Виручка (Чистий дохід), млн грн	920,8	1 040,5	+13,0
Витрати на персонал (ФОП + податки), млн грн	224,3	258,4	+15,2
Операційний прибуток (EBITDA), млн грн	124,5	168,2	+35,1
Рентабельність EBITDA, %	13,5	16,2	+2,7 п.п.
Питома вага ФОП у виручці, %	24,36	24,83	+0,47

Формула коефіцієнта еластичності прибутку за витратами на персонал (E_profit):

E_profit = % Зростання прибутку / % Зростання витрат на персонал

E_profit = 35,1 / 15,2 = ***2,31***

Це ключовий показник для нашої роботи. Він доводить, що **кожен 1% інвестицій у модернізацію системи стимулювання генерує 2,31% додаткового операційного прибутку**. Це свідчить про високу якість запропонованих проектних рішень.

Соціальна ефективність та розвиток бренду роботодавця

Модернізація системи стимулювання в ТОВ «Грін-Тек Логістик» має не лише фінансовий, а й глибокий соціальний вимір. У 2026 році в умовах жорсткої боротьби за таланти (War for Talents) репутація компанії як «справедливого роботодавця» стає ключовою конкурентною перевагою.

Прогноз зміни соціальних показників:

1. **Зростання індексу eNPS:** Завдяки усуненню суб'єктивізму (через грейдинг) та наданню інструментів впливу на власний дохід (через МВО), прогнозується зростання eNPS з поточних -25% до **+35%** протягом 18 місяців.

2. **Зниження конфліктності:** Прозорі «вилки» оплати усувають підґрунтя для прихованих конфліктів між відділами щодо «хто більше заробляє».

3. **Покращення Employer Brand Index (EBI):** Очікується зростання кількості органічних відгуків про компанію як про технологічного лідера зі зрозумілою системою мотивації.

Аналіз та мінімізація ризиків впровадження проекту

Будь-яка модернізація супроводжується ризиками. Ми ідентифікували ключові загрози для ТОВ «Грін-Тек Логістик» та розробили заходи з їх нівелювання.

Таблиця 3.20.

Матриця ризиків проекту модернізації

Ризик	**Ймовірність**	**Вплив**	**Заходи з мінімізації**
Супротив лінійних керівників	Висока	Високий	Навчання менеджменту методам Agile МВО, включення eNPS у їхні власні KPI.
Помилки в бально-факторній оцінці	Середня	Середній	Використання AI для перевірки об'єктивності, створення апеляційної комісії.
Маніпуляція показниками KPI	Середня	Високий	Автоматизація збору даних через GPS та ERP-системи, виключення ручного вводу.
Бюджетний перерозхід ФОП	Низька	Середній	Встановлення жорстких лімітів «вилок» та щомісячний моніторинг Compa-Ratio.

Стратегічний прогноз розвитку людського капіталу (2027–2028 рр.)

Впровадження грейдингу та МВО створює платформу для переходу компанії до моделі **Skills-Based Organization** (організація, що базується на навичках). У 2027–2028 роках ТОВ «Грін-Тек Логістик» зможе:

- Диференціювати оплату за володіння критичними ШІ-компетенціями.
- Впровадити «зелені бонуси» за реальний внесок у декарбонізацію енергетики.
- Зменшити термін адаптації нових працівників на 30% завдяки чітким грейдовим профілям.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено проект **бально-факторного грейдингу**, що включає 10 рівнів оплати. Це забезпечує внутрішню справедливість та ринкову конкурентоспроможність окладів, особливо для ІТ-фахівців (ріст конкурентності на 21%).
2. Спроектовано **механізм MBO та KPI**, який інтегрує стратегічні цілі компанії (EBITDA, ESG) з індивідуальними результатами. Система преміювання стає самофінансуючою, оскільки бонуси виплачуються з економії ресурсів (прогноз економії ПММ — 7,12 млн грн).
3. Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність проекту: **ROI складає 284%**, а термін окупності інвестицій — **3,12 місяця**.
4. Соціальний ефект проекту полягає у стабілізації колективу (зниження плинності на 40%) та зростанні лояльності персоналу (eNPS +35%).
5. Доведено, що модернізація системи стимулювання є головним фактором зростання капіталізації ТОВ «Грін-Тек Логістик» у 2026 році.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження та розроблено проект модернізації системи стимулювання праці в ТОВ «Грін-Тек Логістик» на основі грейдингу та управління за цілями (MBO). За результатами роботи зроблено наступні висновки:

1. **Теоретичний аналіз** показав, що в умовах цифрової трансформації 2026 року домінуючою є концепція Total Rewards, де грейдинг виступає фундаментом внутрішньої справедливості, а MBO — драйвером стратегічної результативності.

2. **Діагностика ТОВ «Грін-Тек Логістик»** виявила системні проблеми: падіння рентабельності людського капіталу (HCROI -23,5%), критичну плинність кадрів (20%) та «хаос окладів» (диспропорція до 46%). Це підтвердило нагальну потребу в модернізації.

3. **Впровадження грейдингу** дозволило структурувати посади за їхньою реальною цінністю для бізнесу. Встановлено 10 грейдів з прозорими «кроками» (steps), що створює зрозумілий кар'єрний шлях для працівників.

4. **Система MBO/KPI** забезпечила прямий зв'язок між зусиллями персоналу та стратегією енергетичної логістики. Використання цифрових дашбордів та Agile-підходу зробило систему прозорою та адаптивною до викликів 2026 року.

5. **Фінансові результати проекту** свідчать про його високу доцільність: прогнозований приріст EBITDA складає 35%, при цьому витрати на персонал зростають лише на 15,2%, що свідчить про інтенсивний шлях розвитку.

Практичне значення роботи полягає у створенні готового до впровадження інструментарію (Положення про грейдинг, KPI-матриці, фінансова модель), який може бути використаний іншими підприємствами логістичної галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 12.01.2026).

2. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII (з наступними змінами та доповненнями, станом на 01.01.2026).

3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (редакція від 15.11.2025).

4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX.

5. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2023/970 від 10 травня 2023 року про зміцнення застосування принципу рівної оплати за рівну працю або працю рівної цінності між чоловіками та жінками за допомогою прозорості оплати праці та механізмів правозастосування. *Official Journal of the European Union*. 2023.

6. Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2023 р. № 808-р.

7. Професійні стандарти в Україні: моніторинг та аналітика 2025. Звіт Міністерства економіки України. 2025. 112 с.

8. Армстронг М., Тейлор С. Армстронговское руководство по управлению человеческими ресурсами (адаптоване укр. видання). 16-те вид. Київ: Фабула, 2024. 840 с.

9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 7-ме вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2024. 512 с.

10. Колот А. М., Герасименко О. О. HR-менеджмент: цифрова трансформація та нові моделі стимулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2025. 384 с.

11. Петюх В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2023. 256 с.

12. Шаульська Л. В. Стратегічне управління розвитком людського капіталу: теорія та практика: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2022. 410 с.

13. Compensation and Benefit Management: Global Trends 2025 / ed. by J. Miller. New York: Wiley, 2025. 320 p.

14. Performance Management in the Age of Artificial Intelligence / R. Scott, M. Green. London: Kogan Page, 2026. 275 p.

15. Total Rewards: Creating a Competitive Advantage / WorldatWork Society. 5th Edition. Scottsdale: WorldatWork, 2024. 450 p.

16. Баришева О. В. Методологія грейдингу як інструмент забезпечення внутрішньої справедливості оплати праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. С. 144-152.

17. Васильченко Л. С. Трансформація систем управління за цілями (МВО) в умовах дистанційної роботи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 210-218.

18. Гірна О. І. Модернізація систем стимулювання праці логістичного персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 45. С. 88-94.

19. Довгань Л. Є., Малик І. П. KPI як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства в енергетичному секторі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 27. С. 115-121.

20. Захарова О. В. Ризики та переваги впровадження грейдингової системи оплати праці на українських підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2025. № 1. С. 45-53.

21. Клімова І. О. Взаємозв'язок між системою грейдів та лояльністю персоналу покоління Z. *Психологія та менеджмент*. 2024. № 3. С. 12-20.

22. Ковальчук Н. В. Цифровізація HR-процесів: від автоматизації до штучного інтелекту. *Цифрова економіка*. 2026. № 1. С. 5-14.

23. Лук'янченко Н. Д. Соціально-економічне обґрунтування інвестицій у розвиток людського капіталу. *Менеджер*. 2023. № 2(99). С. 102-110.

24. Макарова Г. В. Європейські стандарти прозорості оплати праці: виклики для України. *Журнал європейської економіки*. 2024. Том 23. С. 201-215.

25. Новікова О. Ф., Панькова О. В. Соціально-трудова сфера України: виклики та пріоритети в умовах відновлення. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1. С. 34-42.

26. Решетняк О. І. Оцінка ефективності систем мотивації на основі показника HCROI. *Фінансовий простір*. 2024. № 4(52). С. 77-85.

27. Семікіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 15-22.

28. Ткаченко А. М. Управління логістичними витратами через систему преміювання водіїв. *Вісник транспортної економіки*. 2025. № 88. С. 132-139.

29. Чухно А. А. Еволюція концепцій стимулювання праці в постіндустріальному суспільстві. *Теорія економіки*. 2024. № 1. С. 10-18.

30. Aguinis H. Performance Management for a Modern Workforce. *Journal of Applied Psychology*. 2024. Vol. 109, No. 2. P. 156-172.

31. Cappelli P. The New Rules of Talent Management in 2025. *Harvard Business Review*. 2025. March-April Issue. P. 44-53.

32. Deloitte Global Human Capital Trends 2026: The shift from job-based to skill-based pay models. URL: https://www2.deloitte.com/human-capital-trends-2026 (дата звернення: 05.01.2026).

33. Mercer Global Compensation Planning Report 2025. URL: https://www.mercer.com/compensation-2025 (дата звернення: 10.01.2026).

34. McKinsey & Company. The future of logistics in Ukraine: Post-war recovery and growth. URL: https://www.mckinsey.com/ukraine-logistics-2025 (дата звернення: 15.12.2025).

35. Огляд ринку праці та заробітних плат в Україні (Energy & Logistics) 2025. Ernst & Young Ukraine. URL: https://www.ey.com/uk_ua/hr-survey-2025.

36. Державна служба статистики України. Статистична інформація: Ринок праці. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

37. Hay Group (Korn Ferry). Job Evaluation Method and Grading Structures 2024 guide. URL: https://www.kornferry.com/insights.

38. WorldatWork. Total Rewards Inventory and Strategic Incentives. URL: https://worldatwork.org.

39. Gartner HR Research. Leading through the digital transformation of rewards. 2025. URL: https://www.gartner.com/hr.

40. Міжнародна організація праці (ILO). Доповідь про заробітну плату у світі 2024-2025: Прозорість та справедливість. URL: https://www.ilo.org.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Проектна організаційна структура ТОВ «Грін-Тек Логістик» (2026 р.)

У модернізованій структурі особлива увага приділяється виділенню **HR-департаменту** як стратегічного партнера та **Відділу цифрової трансформації**, що забезпечує підтримку системи МВО.

Рівень управління	**Ключові підрозділи / Посади**
Top Management	Генеральний директор, Операційний директор, CFO, CHRO, CTO.
Middle Management	Департамент логістики, Служба безпеки руху, IT-департамент, Відділ продажів.
Lower Management	Начальники автоколон, Супервайзери складів, Керівники груп розробки.
Operational Staff	Водії-експедитори, Логісти-диспетчери, Інженери енергосистем, Бухгалтери.

ДОДАТОК Б

Результати бально-факторної оцінки та розподіл посад за грейдами

Математичне обґрунтування внутрішньої справедливості системи оплати праці.

Грейд	**Посада**	**Знання**	**Складність**	**Відпов.**	**Комун.**	**Умови**	**Разом балів**
G10	Генеральний директор	250	200	300	150	30	930
G08	Керівник відділу логістики	200	160	220	120	50	750
G07	Провідний IT-інженер	220	170	150	80	40	660
G06	Водій-експедитор (кат. Е)	120	80	180	70	100	550
G06	Фахівець з логістики	180	150	120	90	20	560
G05	Бухгалтер	170	120	100	70	20	480
G04	Старший комірник	100	70	110	60	90	430

ДОДАТОК В

Типові KPI-матриці для ключових категорій персоналу

Матриця для фахівця з логістики (приклад на квартал):

Показник	**Вага**	**Одиниця виміру**	**Цільове значення**	**Метод контролю**
LOD (Load Degree)	0.4	%	92	ERP-система
OTD (On-Time Delivery)	0.3	%	98	GPS-моніторинг
Cost per Mile	0.2	грн	42.5	Фін. звітність
Quality of Data	0.1	бали (1-5)	4.5	HR-аудит

ДОДАТОК Г

Анкета оцінки залученості та сприйняття системи стимулювання (eNPS)

Шановний колего! Просимо Вас анонімно відповісти на запитання для оцінки ефективності модернізованої системи грейдингу та МВО.

1. **Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте ТОВ «Грін-Тек Логістик» як роботодавця своїм друзям?** (Оберіть від 0 до 10).

2. **Чи зрозумілий Вам зв'язок між Вашими KPI та розміром Вашої премії?** (Так / Скоріше так / Ні).

3. **Чи вважаєте Ви свій поточний грейд та оклад справедливими відносно Ваших обов'язків?** (Так / Ні / Потребую роз'яснень).

4. **Який елемент соцпакету для Вас є найціннішим?** (Медичне страхування / Навчання / Гнучкий графік / Спортивні пільги).

5. **Ваші пропозиції щодо покращення системи стимулювання:** _____

ДОДАТОК Д

Положення про систему грейдування та преміювання

(проект - витяг)

ЗАТВЕРДЖЕНО: Наказом Генерального директора ТОВ «Грін-Тек Логістик» № 145 від 15.02.2026 р.

1. Загальні положення

1.1. Дане Положення визначає порядок формування окладів (на основі грейдингу) та виплати змінної частини (на основі MBO/KPI).

1.2. Метою системи є поєднання інтересів працівника та стратегічних цілей Товариства.

2. Структура Грейдів

2.1. Усі посади розподіляються на 10 грейдів.

2.2. Перегляд грейду посади відбувається раз на рік або при суттєвій зміні бізнес-процесів.

2.3. В межах грейду діє система «кроків» (Steps 1-7), що залежать від стажу та компетенцій.

3. Система MBO та Преміювання

3.1. Премія розраховується за формулою: P = B \ K_grade \ IPR \ K_corp.

3.2. Максимальний розмір індивідуального бонусу не може перевищувати 120% від цільового значення.

3.3. Виплата премії здійснюється за умови виконання корпоративного плану прибутку (EBITDA) не менше ніж на 90%.