

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ФУНДАМЕНТ ПРОЄКТНОЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

О. Ю. Лазоренко, М. О. Орехов

Анотація. Проблема забезпечення довгострокової стійкості систем матеріального заохочення на підприємствах часто полягає у розриві між стратегічними фінансовими цілями та індивідуальною мотивацією персоналу. Традиційні системи участі у прибутках виявляються неефективними через високу волатильність та залежність від неконтрольованих зовнішніх чинників. Метою цього дослідження є розробка методології синхронізації системи преміювання (як ключового елемента управління ефективністю, РМ) з об'єктивним фінансовим станом підприємства ТОВ «Декоплант». У якості методологічної основи застосовано інтегральну оцінку фінансового стану (ІП), що базується на зваженій оцінці показників ліквідності (Л), капіталізації (К) та прибутковості (П). Аналіз динаміки ІП використовується для обґрунтування фінансового потенціалу преміального фонду (ФП) та моделювання ключових показників ефективності (КРІ), з акцентом на внесок працівника. Ключовий висновок полягає у тому, що фінансова стійкість, виміряна ІП, повинна виступати головним обмежуючим та масштабуючим фактором для змінної частини винагороди, забезпечуючи контрольоване та економічно обґрунтоване стимулювання.

Ключові слова: система преміювання, управління ефективністю (РМ), фінансовий аналіз, інтегральний показник, КРІ.

Вступ. У сучасному ринковому середовищі, що характеризується високою мінливістю та невизначеністю, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства неможливе без ефективного управління персоналом і побудови дієвої системи мотивації. Традиційні моделі заохочення, орієнтовані виключно на участь у прибутках, поступово втрачають ефективність, оскільки кінцевий фінансовий результат значною мірою залежить від зовнішніх, неконтрольованих чинників. Це призводить до розриву між особистим внеском працівника та розміром отриманої винагороди. Відтак постає актуальна науково-практична проблема – розробити систему преміювання, яка буде фінансово обґрунтованою, стабільною та забезпечуватиме прямий зв'язок між результативністю працівника і фінансовим станом підприємства.

Основна частина. Преміювання є одним із найбільш важливих засобів мотивації, за допомогою якого керівництво організації може стимулювати працівників не лише до якісного виконання посадових обов'язків, але й до підвищення інноваційної активності та понаднормової ефективності [7]. Премія відіграє додаткову роль у загальній структурі заробітної плати і ключовою вимогою для її нарахування є наявність досягнень, що виходять за межі стандартних робочих завдань.

Проте історичний досвід свідчить, що системи, які базуються виключно на участі працівників у прибутках, часто втрачають свою ефективність як дієвий механізм трудової мотивації [7]. Це пояснюється тим, що кінцевий фінансовий результат підприємства (прибуток) значною мірою залежить від зовнішніх, неконтрольованих чинників, що руйнує прямий причинно-наслідковий зв'язок між індивідуальними зусиллями та винагородою. Для забезпечення передбачуваності та стійкості мотиваційної системи, її фінансування має ґрунтуватися не на нестабільному валовому прибутку, а на більш глибокому, інтегрованому вимірі фінансового здоров'я підприємства.

Організаційно-правове закріплення системи преміювання в Україні вимагає високої прозорості. Згідно з Кодексом законів про працю (КЗпП), умови запровадження та розміри премій мають бути встановлені підприємством самостійно, як правило, у колективному договорі, забезпечуючи водночас дотримання усіх державних норм і гарантій [6]. Варто зазначити, що правова точність стає функціональною передумовою економічної ефективності, оскільки неправомірне або необґрунтоване депреміювання призводить до втрати довіри та повністю нівелює мотиваційний потенціал системи.

Управління ефективністю діяльності (Performance Management, РМ) сучасних підприємств виходить за межі простих адміністративних заходів. Сучасні концепції, зокрема Систе-

ма збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), передбачають інтеграцію фінансових, операційних та стратегічних цілей. Мета РМ полягає у створенні організаційного середовища, де фокус зміщується з оплати *виконання роботи* на оплату *внеску працівника у спільну справу* та заохочення за ефективні результати. Такий підхід вимагає використання багатofакторних методів оцінки заслуг персоналу, які здатні відобразити не лише обсяг виконаної роботи, а й якість, інноваційність та стратегічну значущість результатів. Це є фундаментальною вимогою для побудови дієвої преміальної системи.

Інтеграція РМ-системи та преміювання створює потужний замкнутий цикл: чітко визначені стратегічні цілі трансформуються у Key Performance Indicators (KPI), досягнення яких приводить до винагороди, що, у свою чергу, посилює мотивацію до досягнення подальших цілей. Однак успішність цієї синергії залежить від об'єктивності та фінансової стійкості механізму фінансування преміального фонду. Якщо система преміювання є важливим мотиваційним інструментом, її розмір має бути гарантовано забезпечений фінансовим станом компанії. Отже, визначення розміру преміального фонду має ґрунтуватися на комплексному аналізі фінансової стійкості, що дозволяє уникнути суб'єктивності та забезпечити довготривалу життєздатність системи.

Головною основою дослідження та ключовим елементом запропонованої моделі є фінансово-економічний аналіз ТОВ «Декоплант», який дозволяє визначити фінансовий потенціал підприємства для впровадження системи преміювання.

Для об'єктивної оцінки фінансового «здоров'я» підприємства використовується методологія розрахунку інтегрального показника фінансового стану (ІП). Цей підхід є комплексним і заснований на переведенні значень ключових фінансових коефіцієнтів у бали, що дозволяє уніфікувати оцінку різних аспектів діяльності [5].

Для проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно використовувати дані не лише зі Звіту про фінансові результати (для оцінки прибутковості), а й із Балансу та Звіту про рух грошових коштів, що дозволяє дослідити рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Структура інтегрального показника (ІП) базується на трьох ключових групах фінансових коефіцієнтів [5], які відображають основні аспекти діяльності підприємства:

1. Ліквідність (Л) – характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. До цієї групи входять показники: миттєва ліквідність (Л1), швидка ліквідність (Л2) та поточна ліквідність (Л3).

2. Капіталізація (К) – відображає структуру джерел фінансування та рівень фінансової незалежності. До групи додано коефіцієнти маневреності капіталу (К1), фінансової автономії (К2) та фінансової міцності (К3).

3. Прибутковість (П) – оцінює ефективність використання ресурсів і результативність діяльності. До складу цієї групи входять показники маржі валового прибутку (П1), рентабельності операційної діяльності (П2) та рентабельності активів (П3).

Такий підхід забезпечує системне бачення фінансового стану підприємства, дозволяючи визначити сильні та проблемні аспекти його діяльності.

ІП розраховується як зважена сума середніх бальних оцінок цих груп:

$$ІП = \sum_{g=L,K,P} (W_g + B_g),$$

де W_g – ваговий коефіцієнт, що визначає важливість групи показників (L, K, P) у загальній оцінці;

B_g – середня бальна оцінка коефіцієнтів, що входять до відповідної групи. Бальна оцінка (від 0 до 5) визначається відповідно до нормативних або галузевих діапазонів, встановлених фінансовими регуляторами.

Для підтвердження фінансової доцільності впровадження нової системи преміювання було проаналізовано динаміку фінансового стану підприємства, використовуючи тренд-аналіз ІП за три останні періоди. Результати досліджень зображені у таблиці 1.

Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «Декоплант» за 2022–2024 роки

Група коефіцієнтів	Вага, W_g	2022 (Бали, B_g)	2023 (Бали, B_g)	2024 (Бали, B_g)
Ліквідність (Л)	0,45	4,2	5	4,8
Капіталізація (К)	0,30	5	5	5
Прибутковість (П)	0,25	3	4	4
Інтегральний показник (ІП)	1.00	4,14	4,75	4,66
Фінансовий клас на момент військового стану	—	А (відмінний)	А (відмінний)	А (відмінний)
Фінансовий клас через рік скасування воєнного стану	—	В (достатній)	А (відмінний)	А (відмінний)

Джерело: авторська розробка

Розрахунок ІП за 2024 рік:

$$ІП_T = (0,45 \times 4,8) + (0,30 \times 5) + (0,25 \times 4) = 4,66.$$

Аналіз динаміки інтегрального показника (ІП) свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства, навіть за умов значних економічних коливань. У 2022 році значення ІП становило 4,14, що відповідає класу А (відмінний) фінансовий стан. Це підтверджує наявність ефективної системи управління ресурсами та фінансової дисципліни, особливо у напрямках капіталізації ($K = 5$ балів) та ліквідності ($L = 4,2$ бала).

У 2023 році ІП зріс до 4,75, що засвідчує покращення показників ліквідності та прибутковості. Збереження класу А (відмінний) є переконливим доказом злагодженої роботи управлінської команди та підвищення ефективності фінансового менеджменту.

У 2024 році ІП дещо знизився до 4,66, однак фінансовий стан залишився стабільним і продовжує відповідати вищій категорії (А). Високі оцінки за показниками ліквідності (4,8) та капіталізації (5) формують надійне підґрунтя для довгострокового розвитку та інвестиційної привабливості підприємства.

Позитивна динаміка ІП, що демонструє постійну належність до класів А і В, підтверджує доцільність впровадження проактивної системи преміювання, орієнтованої не на подолання кризових явищ, а на підтримання та масштабування досягнутого рівня ефективності. У цьому контексті ІП виконує роль фінансового індикатора (внутрішнього КРІ вищого рівня), який забезпечує узгодженість між управлінськими рішеннями та зовнішніми вимогами до фінансової стійкості.

Формування Фонду преміювання (ФП) має бути пов'язане не лише з обсягом отриманого прибутку, а передусім із якісним покращенням фінансових показників підприємства. Такий підхід реалізує принцип оплати за внесок, оскільки винагороджує ефективне управління ліквідністю (Л) та структурою капіталу (К), а не просто фінансовий результат.

Отже, ФП доцільно формувати на основі фонду оплати праці (ФОП), скоригованого на коефіцієнт коригування інтегрального показника (ККІП), що дозволить встановити прямий зв'язок між системою преміювання та реальним рівнем фінансової стійкості підприємства:

$$ФП_T = C \times \text{Базовий ФОП} \times (1 \times \text{ККІП}),$$

де C – базовий відсоток, а ККІП відображає ступінь виконання цільового ІП.

Фінансовий стоп-фактор є запобіжним механізмом, що інтегрується у систему преміювання з метою забезпечення фінансової стабільності підприємства. Вимога не допускати зниження індексу прибутковості (ІП) більш ніж на 10 % від прогнозного значення автоматично активує обмеження на виплати. Оскільки підприємство стабільно утримується у класах А/В, спрацювання стоп-фактора відбувається у разі падіння ІП нижче межі класу В («достатній»). Такий підхід запобігає виникненню неконтрольованого фінансового навантаження у випадку

втрата високого рівня стійкості та забезпечує збалансованість між винагородою персоналу й реальними фінансовими можливостями компанії.

Ефективна система преміювання, інтегрована з показниками Performance Management (PM), має ґрунтуватися на багатофакторному підході та забезпечувати причинно-наслідковий зв'язок між індивідуальними результатами працівників і загальним зростанням індексу прибутковості. Для цього ІП доцільно декомпонувати на операційні та індивідуальні КРІ, зокрема:

- **Прибутковість (П)** – пов'язується з КРІ, спрямованими на підвищення маржі та контроль витрат (наприклад, показник рентабельності продажів).
- **Ліквідність (Л)** – трансформується у КРІ, що відображають ефективність управління оборотним капіталом, зокрема скорочення циклу дебіторської заборгованості.
- **Капіталізація (К)** – деталізується через КРІ, пов'язані з ефективністю управління інвестиціями та активами.

Використання вагового підходу у матриці КРІ дозволяє змістити акцент із фіксованої оплати праці на винагороду, пов'язану з досягнутими результатами, що підвищує прозорість, об'єктивність та мотиваційний ефект системи преміювання.

Індивідуальна премія в запропонованій системі є двоступеневою: вона залежить від індивідуальної ефективності (K_{total}) та від загальної фінансової стійкості, що визначається ІП. Цей підхід перетворює преміювання зі звичайної операційної витрати на гнучкий інвестиційний механізм. Компанія інвестує в мотивацію лише тоді, коли внутрішні зусилля приводять до вимірюваного стратегічного результату – зростання ІП.

Таблиця 2

Матриця преміювання на основі досягнення ключових фінансових та операційних КРІ

Група КРІ	Показник	Цільове значення	Вага, W_j	Факт. коефіцієнт виконання (K_j)	Внесок у премію ($W_j \times K_j$)
1. Фінансові (40 %)	Рентабельність продажів	12.0 %	40 %	0.95 (Факт: 11.4 %)	38.0 %
2. Операційні (30 %)	Скорочення дебіторської заборгованості (у днях)	10 днів	30 %	1.00 (Факт: 8 днів)	30.0 %
3. Якість / Розвиток (30 %)	Якість виконаних проєктів (бездоганність)	98 %	20 %	0.90 (Факт: 88 %)	18.0 %
	Інноваційна активність (внесок, непередбачений обов'язками)	Запровадження 1 інновації	10 %	1.00	10.0 %
РАЗОМ	Сумарний коефіцієнт досягнення (K_{total})	–	100 %	–	96.0 %

Джерело: авторська розробка

Формула індивідуальної премії:

$$\text{Премія}_j = (\text{Оклад} \times \text{Базовий \%} \times K_{total} \times \text{ККІП}) \times T,$$

де оклад – посадовий оклад працівника;

базовий % – максимальний відсоток премії (наприклад, 30 %);

K_{total} – сумарний коефіцієнт досягнення КРІ (розрахований у таблиці 2, 96.0 %);

ККІП – коригуючий коефіцієнт інтегрального показника;

T – період виплат премії (рік = 12, півріччя = 6, квартал = 3).

Механізм коригувального коефіцієнта інтегрального показника (ККІП) визначає ступінь масштабування премії залежно від фактичних результатів діяльності працівника. Якщо значення інтегрального показника (ІП) дорівнює або перевищує прогнозний рівень (наприклад, 4,66), ККІП встановлюється на рівні 1,0, що означає повне фінансування премії. У разі, коли ІП відповідає класу В (достатній), застосовується ККІП = 0,5, тобто часткове фінансування. Якщо ж показник нижчий за мінімально допустимий рівень, що відповідає класу С (задовільний), преміювання призупиняється (ККІП = 0).

Для економіста з матеріально-технічного забезпечення, оклад якого становить 8 000 грн, базовий відсоток премії дорівнює 5 %. За умови, що $ІП = 4,66$ (клас А – відмінний), $ККІП = 1,0$. Розмір річної премії розраховується за формулою:

$$\text{Премія}_j = (8\,000 \times 0,05 \times 0,96 \times 1,0) \times 12 = 4\,608 \text{ грн.}$$

Економічна доцільність витрат на ФП виправдовується лише тоді, коли стимульоване зростання продуктивності, особливо щодо фінансової дисципліни (покращення коефіцієнтів та К та Л), приводить до прискореного зростання інтегрального показника, підвищуючи таким чином вартість та стійкість підприємства. Стабільна належність ІП до найвищих класів (А та В), як показано в таблиці 1, свідчить про наявність не просто фінансового резерву, а стратегічної можливості інвестувати у людський капітал.

Необхідно також мінімізувати ризики, пов'язані з преміюванням за фінансовими КРІ. Як зазначає теорія корисності, надмірна концентрація на прибутку може спонукати працівників до вибору більш ризикованих економічних альтернатив у гонитві за більшою винагородою. Для запобігання короткостроковій, високоризиковій оптимізації, в матрицю КРІ включено показники, пов'язані з якістю, інноваціями та довгостроковим розвитком (Група 3 у таблиці 2). Це забезпечує баланс між фінансовими результатами та якістю управлінських рішень.

Впровадження цієї системи вимагає високої прозорості та чіткого організаційно-правового закріплення. Усі розрахункові формули ($ІП$, $ККІП$, K_{total}), вагові коефіцієнти, а також умови, показники та розміри преміювання повинні бути детально прописані у Положенні про винагороду та бути частиною колективного договору.

Прозорість є критичною і у випадку депреміювання. Позбавлення премії повинно бути обґрунтоване посиланням на невиконання конкретних КРІ або на спрацювання фінансового стоп-фактора (падіння ІП, що робить виплати фінансово неможливими). Відсутність пояснень або належних обґрунтувань руйнує мотиваційний клімат.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що комплексний фінансовий аналіз, інтегрований у систему управління ефективністю, є критичною основою для побудови стійкої, справедливої та економічно обґрунтованої системи преміювання. Інтегральний показник фінансового стану ($ІП$) виступає надійним індикатором фінансового потенціалу. Позитивна динаміка $ІП$ (стабільні показники 4.14–4.75) та належність ТОВ «Декоплант» до вищого фінансового класу А (відмінний), навіть у складні періоди (2022–2024 роки), підтверджують не лише наявність необхідного фінансового ресурсу, але й стратегічну зрілість для впровадження системи преміювання. Запропонована модель, що використовує коригуючий коефіцієнт $ІП$ ($ККІП$) для масштабування преміального фонду, забезпечує стратегічну синхронізацію: компанія винагороджує працівників за зусилля (через КРІ), що сприяють підтримці та подальшому покращенню високої фінансової стійкості. Імплементація системи вимагає затвердження методологічної бази. Необхідно офіційно закріпити методику розрахунку інтегрального показника ($ІП$) та коефіцієнта коригування $ІП$ ($ККІП$) як ключових елементів фінансової політики та фактору формування преміального фонду (ФП), з особливою увагою до нормативних порогів класів А і В. Юридична прозорість є критичною: чіткі формули, матриці КРІ, а також умови депреміювання мають бути внесені до «Положення про винагороду» та колективного договору, що гарантує відповідність нормам КЗпП. Для забезпечення стійкості необхідний регулярний, щонайменше щоквартальний, моніторинг через тренд-аналіз $ІП$, що дозволяє оперативно коригувати прогностичні цілі та підтверджувати фінансову доцільність виплат. Фундаментальною передумовою такої багатофакторної оцінки є висока дисципліна управлінського обліку, зокрема в частині ліквідності, оборотності та структури капіталу, що виступає додатковим позитивним ефектом від впровадження системи.

Abstract. The problem of ensuring the long-term sustainability of material incentive systems in enterprises often lies in the gap between strategic financial goals and individual staff motivation. Traditional profit-sharing systems are ineffective due to high volatility and dependence on uncontrollable external factors. The purpose of this study is to develop a methodology for synchronizing the bonus system (as a key element of performance management, PM) with the objective financial condition of the enterprise. The methodological basis is an integrated assessment of the financial

condition (IC), which is based on a weighted assessment of liquidity (L), capitalization (C), and profitability (P) indicators. The analysis of IF dynamics is used to justify the financial potential of the bonus fund (BF) and model key performance indicators (KPIs) with an emphasis on employee contribution. The key conclusion is that financial stability, as measured by FI, should be the main limiting and scaling factor for the variable part of remuneration, ensuring controlled and economically justified incentives.

Keywords: bonus system, performance management (PM), financial analysis, integral indicator, KPI.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. С. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум. Київ: КНЕУ, 2013. 348 с. URL: <https://surl.li/qdxdbx> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Кучер М. Н., Саурабх Р. П. Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 439–446. URL: <https://surl.li/jxygkj> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Лучко М. Р., Стецюк Н. Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості / редкол.: В. П. Мікловда (гол. ред.), М. І. Пітюлич, С. С. Слава та ін. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2010. Спецвип. 29, Ч. 1. С. 102–107. Ужгород: ПП «Повч Р. М.», 2010. URL: <https://surl.li/ghjlnn> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Методичні рекомендації щодо оцінки фінансового стану підприємств. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://surl.li/qzjzjm> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Постанова. Преміювання працівників: судові рішення (727/8207/21). Касаційний цивільний суд Верховного Суду. *ipLex*. URL: <https://surl.li/vuyabs> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 178–182. DOI: 10.24144/2788-6018.2023.03.31 (дата звернення: 12.10.2025).

УДК: 331.108.2

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В РЕКРУТИНГУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ КАДРІВ

А. О. Радзіховська

Анотація. У статті досліджено трансформаційний вплив штучного інтелекту (ШІ) на сучасні практики рекрутингу. Проаналізовано ключові напрями автоматизації рекрутингових процесів: обробка резюме, пошук пасивних кандидатів, автоматизована комунікація, генерація контенту, HR-аналітика та онбординг. Визначено інструменти, які активно застосовуються на кожному етапі найму та наведено приклади їх використання міжнародними компаніями. Окрему увагу приділено питанням фінансової ефективності імплементації цього рішення. Результати дослідження підтверджують, що ШІ має стратегічне значення для оптимізації процесів управління персоналом, а також формує основу для переходу від реактивного до проактивного рекрутингу.

Ключові слова: рекрутинг, штучний інтелект, автоматизація, залучення персоналу.

У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти традиційні методи рекрутингу виявляються малоефективними. Обробка великої кількості резюме, координація співбесід і постійна комунікація з кандидатами вимагають значних інтелектуальних ресурсів та часу. У цьому контексті використання штучного інтелекту (ШІ) постає як ключовий інструмент, що радикально змінює практики залучення, відбору та управління персоналом. ШІ не лише автоматизує рутинні завдання, а й формує нові підходи до пошуку кандидатів, управління даними та прогнозування кадрових потреб.

Штучний інтелект (ШІ) суттєво трансформував початкові етапи процесу рекрутингу. Якщо традиційний підхід передбачав ручний перегляд сотень або навіть тисяч резюме, що характеризувалося низькою ефективністю та значними витратами часу, то сучасні рекрутингові практики дедалі активніше інтегрують автоматизовані системи на основі алгоритмів ШІ. Такі алгоритми здійснюють семантичний аналіз текстових даних, виокремлюють ключові слова, релевантний професійний досвід, кваліфікацію та досягнення кандидатів. Подальше зіставлення цих характеристик із вимогами вакансії забезпечує ефективну ідентифікацію найбільш відповідних кандидатів та тих осіб, які не відповідають критеріям. Завдяки цьому рекрутери