

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:

«Формування ефективної системи управління підприємством»
«Formation of an effective enterprise management system»

Виконав: здобувач заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент організації
та адміністрування»

Джафаров Ельшан Тельман огли
Jafarov Elshan Telman Ogly

Керівник: д-р. екон. наук, професор
Павленко О.П. _____

Рецензент: д-р. екон. наук, професор
Сербов М.Г.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ . 2024 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від ____ . ____ . 2024 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра на тему:

«Формування ефективної системи управління підприємством»

Джафарова Ельшана Тельмана огли

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, високою конкуренцією та забезпеченістю швидкої адаптації до змін у ринкових, технологічних і регуляторних умовах. У таких умовах ефективна система управління підприємством є ключовим фактором забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності довготривалого розвитку. Вона дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси, забезпечити високу продуктивність праці та досягти стратегічних цілей організації. Актуальність дослідження також зумовлена забезпеченням впровадження сучасних підходів до управління, які включають використання інноваційних технологій, автоматизації процесів, ефективної мотивації персоналу та аналізу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Недостатність адаптивності існуючих систем управління, дублювання функцій або неефективне використання ресурсів може призвести до втрати конкурентних переваг підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних і практичних підходів до формування ефективної системи підприємства, яка здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей організації, оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Завдання роботи полягають у такому: розкрити сутність та значення системи управління підприємством в умовах ринкової економіки; систематизувати методичні засади формування системи управління підприємством; проаналізувати сучасний стан та оцінити ефективність системи управління в компанії Hyundai Motor Company; дослідити переваги, недоліки, можливості та загрози для компанії; обґрунтувати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення системи управління компанії Hyundai Motor Company.

Об'єктом дослідження є удосконалення системи управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти використання ключових показників ефективності для підвищення ефективності системи управління компанії Hyundai Motor Company.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, табличний метод тощо.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління. Зокрема, поглиблено розуміння сутності та значення системи управління підприємством, розвинуто методичний підхід до оцінювання її ефективності, вдосконалено концептуальні засади формування ключових показників ефективності системи управління, розроблено пропозиції щодо удосконалення управління персоналом Hyundai Motor Company.

Результати роботи рекомендовано використовувати в управлінській роботі на підприємствах, в компаніях, установах, організаціях. тощо.

Структура кваліфікаційної роботи магістра включає: основна частина – 106 стор.; таблиць – 35; літературних джерел – 46.

Ключові слова (5-10): система управління, принципи управління, ключові показники ефективності (KPI), грейдингування, компетентнісний підхід, протестний аналіз, Hyundai Motor Company.

S U M M A R Y

for master's qualification work on the topic:

«Formation of an effective enterprise management system»

Jafarov Elshan Telman Ogly

Actuality of theme. Today's business environment is characterized by dynamism, high competition and rapid adaptation to changes in market, technological and regulatory conditions. In such conditions, an effective enterprise management system is a key factor in ensuring its sustainability and long-term competitiveness. It allows for optimal use of available resources, high labor productivity and achievement of the organization's strategic goals. The relevance of the study is also due to ensuring the implementation of modern management approaches, which include the use of innovative technologies, process automation, effective staff motivation and data analysis to make informed management decisions. The lack of adaptability of existing management systems, duplication of functions or inefficient use of resources can lead to a loss of competitive advantage of an enterprise.

The purpose of the master's qualification work is the development of theoretical and practical approaches to the formation of an effective enterprise system that can ensure the achievement of strategic goals of the organization, optimize the use of resources, increase labor productivity and competitiveness in a dynamic market environment.

The objectives of the work are as follows: to reveal the essence and importance of the enterprise management system in a market economy; to systematize the methodological principles of formation of the enterprise management system; to study the current status and evaluate the effectiveness of the management system in Hyundai Motor Company; to study the advantages, disadvantages, opportunities and threats to the company; to substantiate proposals and recommendations for improving the management system of Hyundai Motor Company.

The object of the research is to improve the enterprise management system.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and practical aspects of using key performance indicators to improve the efficiency of the management system of Hyundai Motor Company.

Research methods: theoretical generalization, analysis and synthesis, statistical and comparative analysis, SWOT analysis, tabular method, etc.

The theoretical significance of the research is to substantiate the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the management system. In particular, the article deepens the understanding of the essence and importance of the enterprise management system, develops a methodical approach to assessing its effectiveness, improves the conceptual framework for the formation of key performance indicators of the management system, and develops proposals for improving the personnel management of Hyundai Motor Company.

The results of the work use in management work at enterprises, companies, institutions, organizations, etc.

The structure of the master's thesis includes: main part - 106 pages; tables - 35; literary sources - 46.

Keywords (5-10): management system, management principles, key performance indicators (KPIs), grading, competency-based approach, prototype analysis, Hyundai Motor Company.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність і значення управління підприємством в умовах ринкової економіки	8
1.2. Методичні засади формування системи управління підприємством	14
1.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ HYUNDAI MOTOR COMPANY	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності Hyundai Motor Company	30
2.2. Методичні засади оцінки організаційної структури Hyundai Motor Company	41
2.3. Оцінка ефективності системи управління Hyundai Motor Company	60
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ HYUNDAI MOTOR COMPANY	70
3.1. Ключові показники ефективності як інструмент підвищення ефективності системи управління Hyundai Motor Company	70
3.2. Підвищення ефективності управління персоналом як складової системи управління Hyundai Motor Company	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в Hyundai Motor Company	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, високою конкуренцією та забезпеченістю швидкої адаптації до змін у ринкових, технологічних і регуляторних умовах. У таких умовах ефективна система управління підприємством є ключовим фактором забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності довготривалого розвитку. Вона дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси, забезпечити високу продуктивність праці та досягти стратегічних цілей організації. Актуальність дослідження також зумовлена забезпеченням впровадження сучасних підходів до управління, які включають використання інноваційних технологій, автоматизації процесів, ефективної мотивації персоналу та аналізу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Недостатність адаптивності існуючих систем управління, дублювання функцій або неефективне використання ресурсів може призвести до втрати конкурентних переваг підприємства.

Особливо це стосується компаній високотехнологічного сектору, таких як Hyundai Motor Company, де інновації та ефективність управління відіграють важливу роль. В умовах глобалізації та посилення конкуренції важливість впровадження об'єктивної та ефективної системи оцінки ефективності, особливо заснованої на ключових показниках ефективності (KPI), є невід'ємною частиною стратегічного управління.

Метою дослідження є розробка теоретичних і практичних підходів до формування ефективної системи підприємства, яка здатна забезпечити досягнення стратегічних цілей організації, оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та значення системи управління підприємством в умовах ринкової економіки;
- систематизувати методичні засади формування системи управління підприємством;
- проаналізувати сучасний стан та оцінити ефективність системи управління в компанії Hyundai Motor Company;
- дослідити переваги, недоліки, можливості та загрози для компанії;
- обґрунтувати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення системи управління компанії Hyundai Motor Company.

Об'єктом дослідження є удосконалення системи управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти використання ключових показників ефективності для підвищення ефективності системи управління компанії Hyundai Motor Company.

Методи дослідження. Для досягнення цілей і досягнення поставлених завдань використовувалися методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, табличний метод, протестний аналіз, тощо.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління. Зокрема, поглиблено розуміння сутності та значення системи управління підприємством, розвинуто методичний підхід до оцінювання її ефективності, вдосконалено концептуальні засади формування ключових показників ефективності системи управління, розроблено комплексна методологія оцінки ефективності управління на основі системи КРІ, яка, на відміну від нинішнього підходу, характеризується інтеграцією кількісних і якісних показників, а також врахуванням елементів інноваційної роботи. Особливість результатів полягає в детальному аналізі впливу системи ключових показників ефективності на стратегічне управління

компанією Hyundai Motor Company.

Результати роботи рекомендовано використовувати в управлінській роботі на підприємствах, в компаніях, установах, організаціях. тощо.

Структура кваліфікаційної робота магістра включає: основна частина – 106 стор.; таблиць – 35; літературних джерел – 46.

.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і значення управління підприємством в умовах ринкової економіки

Система управління підприємством є складним механізмом, який об'єднує методи, інструменти та процеси, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації, адаптовані до змін у зовнішньому середовищі, оптимізацію внутрішніх процесів і створення цінностей для акціонерів та інших зацікавлених сторінок. Відповідно з науковими підходами, О.А. Чигринець розглядає систему управління як комплекс заходів, реалізованих керівниками та управлінським апаратом для досягнення визначених цілей. Р. Дафт характеризує її як сукупність процесів і методів, що мотивують працівників на виконання організаційних завдань. О.І. Драган та А.С. Зеніна-Біліченко акцентують увагу на суб'єктно-об'єктних взаємозв'язках у рамках управління, а Д. Корсаков підкреслює важливість чіткої взаємодії механізмів та узгодженої структури для забезпечення ефективності управління.

Система управління підприємством — це комплекс взаємопов'язаних методів, процесів та інструментів, які забезпечують керівництво, координацію та контроль усіх аспектів діяльності організації. Вона включає ключові функції, такі як планування, організація, управління персоналом, розподіл ресурсів, моніторинг та аналіз результатів. Основною системою призначення є досягнення стратегічних цілей підприємства, що забезпечує підвищення ефективності його діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності.

Управління трактується як безпосередня участь у процесах керування об'єктами та суб'єктами, що передбачає впровадження дій і правил для регулювання та вдосконалення управлінських процесів. Відповідно з І. Кузнецовим, метод управління сприяє ключовій ролі у саморегуляції компанії,

дозволяючи організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити гармонійний розвиток. Отже, методи управління формують основу ефективного функціонування підприємства, створюючи умови для його стабільності та конкурентоспроможності.

Система управління формується під впливом зовнішніх факторів у межах організаційного контексту чи середовища, яка забезпечує спосіб взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Система функціонує через дії суб'єктів управління, які реалізують бізнес-процеси відповідно до встановлених регламентів, але із самостійним виконанням цих процесів співробітниками. Таким чином, суб'єкт управління впливає на об'єкт, забезпечуючи виконання завдань і досягнення цілі.

Управління компанією зазвичай має циклічний характер і включає ключові етапи: планування, організацію, мотивацію та контроль. Перелік основних функцій та їх зміст наведено у таблиці 1.1. Відсутність хоча б однієї функції в цьому ланцюзі може призвести до збоїв у роботі організації. Крім того, завданням є координація всіх учасників, що забезпечує зручність і досягнення спільних цілей. Окремі функції управління часто перекриваються та взаємодіють між собою, створюючи єдину інтегровану систему. Усі ці функції можуть бути структуровано подані в таблиці для більшої зручності аналізу та реалізації.

Коригування на всіх етапах циклу управління є важливою складовою ефективного менеджменту, оскільки вона забезпечує відповідність між запланованими цілями та реальними результатами. Це передбачає забезпечення постійного моніторингу для виявлення відхилень на кожному етапі управлінського циклу.

Ключовим етапом у побудові системи управління є налагодження взаємовідносин між різними підрозділами. У цьому процесі важливо чітко визначитися з типами зв'язків, частотою, змістом та засоби комунікації. У таблиці 1.2. наведені типи зв'язків, їх зміст та засоби комунікації.

Таблиця 1.1

Основні функції системи управління підприємством

Функція	Зміст
Планування	Визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей компанії, розробка планів діяльності, прогнозування ресурсів і ризиків.
Організація	Створення організаційної структури, розподіл функцій, повноважень і ресурсів між підрозділами та працівниками для забезпечення ефективної роботи.
Мотивація	Стимулювання персоналу до продуктивної роботи через матеріальні (зарплата, бонуси) та нематеріальні (визнання, розвиток) заохочення.
Контроль	Моніторинг виконання завдань, оцінка результатів, перевірка відповідності дій планам і цільовим показникам, коригування діяльності в разі відхилень.
Координація	Узгодження дій підрозділів, працівників і бізнес-процесів для забезпечення злагодженого виконання завдань та досягнення загальних цілей.
Управління персоналом	Підбір, навчання, розвиток і мотивація працівників, формування корпоративної культури, управління кадровими ресурсами.
Фінансове управління	Планування, контроль і аналіз фінансових потоків, управління бюджетом, інвестиціями, ризиками та фінансовою стійкістю організації.
Управління якістю	Встановлення стандартів якості, моніторинг виробничих процесів, впровадження механізмів вдосконалення продукції або послуг.
Інноваційне управління	Розвиток і впровадження нових технологій, інноваційних проектів, аналіз ринку для створення конкурентоспроможної продукції або послуг.
Управління маркетингом	Дослідження ринку, розробка маркетингових стратегій, просування продукції, формування бренду, аналіз споживчих потреб.
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із внутрішніми й зовнішніми факторами, розробка антикризових заходів.

Типи зв'язків для функціонування системи управління підприємством

Тип зв'язку	Частота	Зміст	Засоби комунікації	Приклад
Функціональні зв'язки	Регулярно за потребою у виконанні завдань	Забезпечують узгодженість функцій різних підрозділів відповідно до завдань системи управління.	Робочі наради, електронна пошта	Взаємодія між відділом фінансів і виробничим відділом для узгодження бюджету.
Інформаційні зв'язки	Постійна передача даних для прийняття рішень	Передбачають обмін інформацією між підрозділами для прийняття рішень.	Інформаційні системи, корпоративні платформи	Передача даних про результати маркетингових досліджень до відділу продажів.
Координаційні зв'язки	Залежно від тривалості спільних проектів	Встановлюють порядок взаємодії між підрозділами для досягнення спільної мети.	Проектні зустрічі, CRM-системи	Узгодження графіка поставок між відділом закупівель і логістики.
Ієрархічні зв'язки	За встановленим графіком або у разі стратегічних змін	Засновані на субординації та розподілі повноважень між керівництвом і підрозділами.	Звіти, інструкції, особисті зустрічі	Передача стратегічних рішень від керівництва до виконавчих відділів.

Ефективне управління персоналом вимагає створення інтегрованої системи, яка охоплює всі ключові процеси та рішення, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Така система повинна виконувати особливості внутрішніх відносин в організації, забезпечувати злагоджену взаємодію між підрозділами та співробітниками, а також сприяти гармонізації їхньої роботи. Основним завданням цієї системи є оптимізація внутрішніх процесів управління персоналом, що дозволяє забезпечити стабільне функціонування організації, підвищити ефективність використання людських ресурсів і сприяти досягненню стратегічних цілей. Система управління персоналом представляє собою сукупність методів і технологій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами для досягнення поставлених завдань організації. Вона охоплює широкий спектр інструментів та підходів, які

застосовуються для організації, контролю та підвищення продуктивності персоналу. Методи управління персоналом забезпечують можливість оптимізації взаємодії між співробітниками та організації, створення сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу та досягнення бажаних результатів у міжнародному співробітництві. В таблиці 1.3 наведено методи

Таблиця 1.3

Методи управління персоналом підприємства

Назва методів	Сутність	Мета застосування	Очікуваний результат
Соціально-психологічні методи	Впливають на соціальну взаємодію та психологічний клімат у колективі.	Поліпшення комунікації, формування позитивного клімату, підвищення згуртованості команди.	Зміцнення командного духу, покращення задоволеності працівників, зниження конфліктності.
Економічні методи	Забезпечують стимулювання персоналу через матеріальні фактори (зарплата, премії, бонуси).	Мотивація працівників, збільшення продуктивності праці, забезпечення фінансової стабільності.	Підвищення продуктивності, мотивація працівників до досягнення цілей, зниження плинності кадрів.
Організаційні методи	Регулюють організаційну структуру, розподіл функцій, обов'язків і відповідальності.	Підвищення ефективності управління, впорядкування робочих процесів, створення чіткої структури.	Ефективна організація роботи, чіткий розподіл ролей і відповідальності, підвищення результативності.

Показники ефективності системи управління є інструментом для аналізу успішності діяльності організації та її здатності досягти визначених цілей. Вони допомагають оцінити ефективність використання ресурсів і якість управлінських процесів, забезпечуючи інформацію для прийняття

обґрунтованих рішень. Такі показники можуть виявляти сильні та слабкі сторони системи управління, а також формувати стратегічні напрями розвитку для підвищення її результативності [16].

Фінансові показники ефективності є ключовими для оцінки успішності діяльності компанії та її здатності забезпечувати стійке функціонування. Основними серед них є рентабельність, ліквідність і фінансова стабільність. Рентабельність включає такі показники, як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та маржу чистого доходу, які відображають ефективність використання ресурсів і вкладень для отримання прибутку. Ліквідність, виміряна через коефіцієнт поточної ліквідності, демонструє спроможність компанії виконувати короткострокові фінансові зобов'язання, що є великим аспектом її фінансової гнучкості. Фінансова стабільність охоплює здатність організації забезпечувати довгострокову платоспроможність, включаючи такі показники, як коефіцієнт автономії та фінансовий леверидж. Ці показники дозволяють оцінювати ефективність управління ресурсами, виявляти проблеми та формувати стратегії забезпечення стабільності.

Операційні показники спрямовані на оцінку продуктивності та ефективності виробничих процесів, дозволяючи програмі, ефективно використовувати свої ресурси для досягнення цілей. Вони включають такі метрики, як оборотність активів, яка демонструє здатність компанії ефективно генерувати дохід із наявних активів, а також показники, що відображають часові та ресурсні витрати на виробництво продукції чи надання послуг. Ці показники є інструментом для аналізу процесів для виявлення слабких місць в управлінні та розробки управлінських рішень спрямованих на оптимальне використання ресурсів [16].

Ключову роль у системі оцінки ефективності системи управління підприємством визначають показники якості, рівень задоволеності клієнтів, відповідність продукції чи послуг встановленим стандартам, а також загальну якість процесів у компанії. Серед таких показників можна виділити

збільшення повернень продукції, кількість скарг клієнтів, частоту відмов або дефектів, а також результати сертифікаційних аудитів. Ці показники мають критичне значення, погіршують якість формування довіри споживачів, зміцнюють репутацію та її конкурентні позиції на ринку. Постійний моніторинг і вдосконалення якості продукції чи послуг організації залишатися конкурентоспроможною та збільшуватися. [41].

Показники інноваційності та зростання є інструментом зростання для оцінки здатності компаній адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, впроваджувати нові технології та забезпечити стале зростання. До таких показників належить частка витрат на дослідження та розробки (НДДКР) у загальних витратах, кількість інноваційних проектів, доля нових продуктів у загальному обсязі продажів, темпи розвитку ринкової частки, а також рівень освоєння нових ринків.

Ці показники відображають ефективність компанії, створюючи інноваційні продукти, підвищують їх конкурентоспроможність і забезпечують довгостроковий розвиток. Вони є ключовими для формування стратегій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку, підвищення її адаптивності та впровадження сучасних управлінських підходів.

1.2. Методичні засади формування системи управління підприємством

Управління ефективною забезпечення врахування численних факторів, які перебувають у взаємодії та результативності процесів. Термін «чинник» відображає ключовий елемент або умову, що впливає на вихід процесу, його результати, а також на поведінку чи характеристики осіб, залучених до діяльності. Чинники можуть бути зовнішніми (наприклад, ринкове середовище, економічні умови, законодавчі вимоги) або внутрішніми (організаційна структура, мотивація персоналу, якість ресурсів) (рис.1.1), і їхній аналіз є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

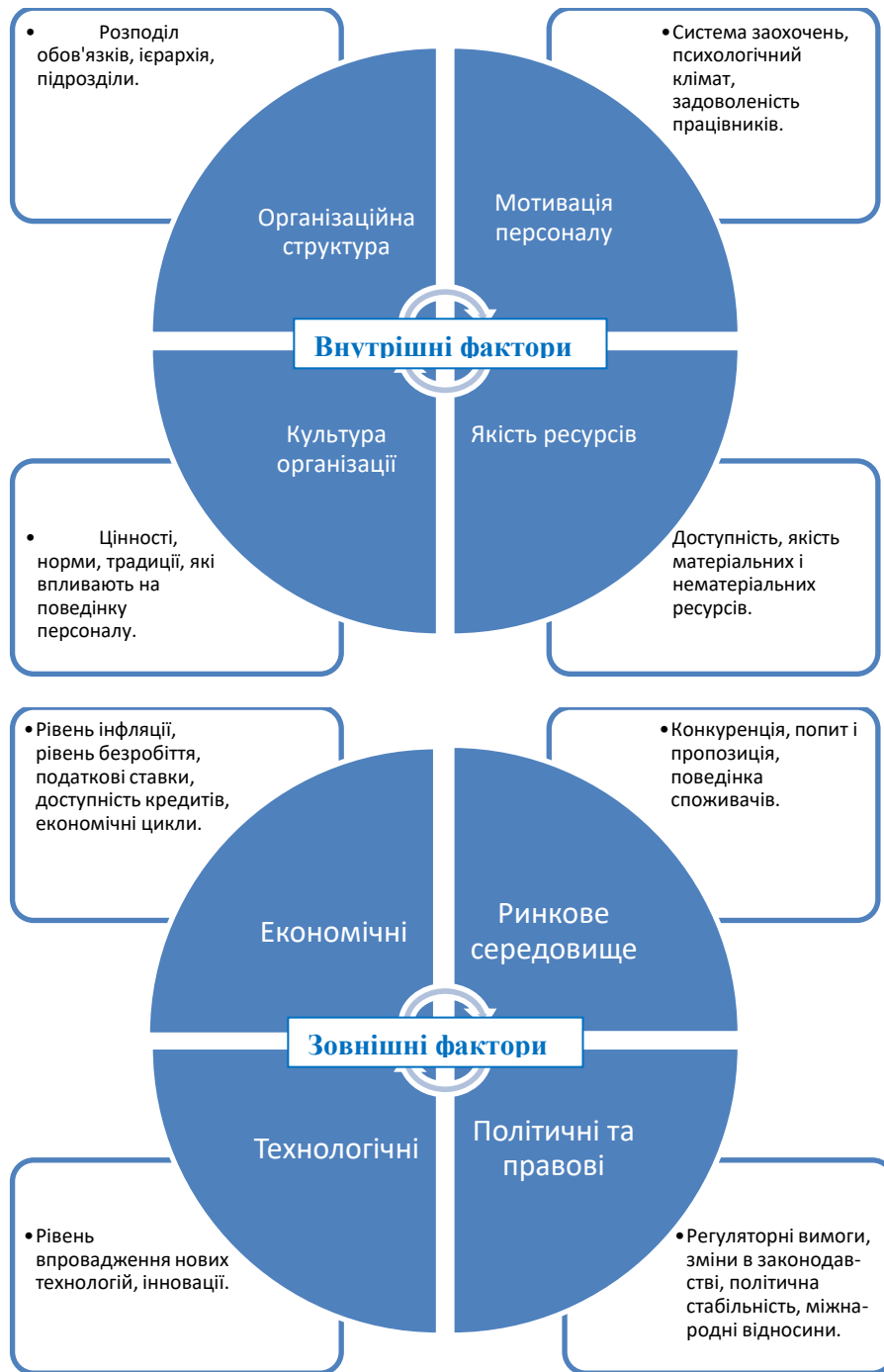


Рис. 1.1. Фактори та чинники, що впливають на управління підприємством

Внутрішні чинники, такі як організаційна структура, корпоративна культура, мотивація персоналу, якість ресурсів і технологічний рівень, перебувають під контролем компанії та можуть бути змінені або вдосконалені відповідно до потреб і цілей організації. Натомість зовнішніх чинників, як-економічна ситуація, законодавчі зміни, ринкова конкуренція або поведінка споживачів, є незалежними від компанії та впливають на її діяльність

опосередковано. Компанія не може прямо керувати зовнішніми чинниками, однак може адаптувати свої стратегії та процеси для мінімізації ризиків і використання можливостей.

Ефективне управління підприємством значною мірою взаємопов'язаними чинниками, які можуть впливати як на окремі аспекти діяльності організації, так і на її функціонування в цілому (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зовнішні чинники впливу на систему управління підприємством

Чинники	Сутність
Економічні	Включають рівень інфляції, податкову політику, доступність кредитів, валютний курс та інші макро- та мікроекономічні умови.
Технологічні	Визначають рівень науково-технічного прогресу, інновацій, автоматизації та впровадження сучасних технологій.
Організаційно-правові	Охоплюють законодавчі та регуляторні норми, що встановлюють рамки функціонування організації.
Соціально-економічні	Охоплюють рівень доходів населення, соціальні стандарти, демографічну ситуацію та поведінку споживачів.
Природно-кліматичні	Включають географічне розташування, погодні умови, що впливають на виробничі процеси чи логістику.
Екологічні	Пов'язані з вимогами щодо захисту навколишнього середовища, раціонального використання ресурсів та екологічних стандартів.

Ці чинники охоплюють як зовнішні умови, такі як економічні тенденції, ринкова конкуренція та регуляторні вимоги, так і внутрішні аспекти, включаючи організаційну структуру, мотивацію працівників і якість ресурсів. Ця сукупність дій сприяє досягненню результатів діяльності підприємства, ефективності управлінських рішень і конкурентоспроможності компанії, тому їх врахування є критичним для забезпечення безпеки.

Ефективне управління підприємством вимагає глибокого аналізу як

внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, мотивація персоналу та якість ресурсів, планують внутрішню ефективність роботи компанії. Зовнішні фактори, включаючи економічні умови, ринкову конкуренцію та регуляторні зміни, формують середовище, в якому функціонує підприємство. Всебічний аналіз цих факторів є ключовим інструментом для ухвалення обґрунтованих рішень, розробки стратегій та оцінки ефективності управлінських дій, що забезпечує адаптацію до змін і досягнення стратегічних цілей.

Організація ефективного управління забезпечує створення умов, які забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії з максимальною продуктивністю, мінімальними витратами ресурсів і в оптимальні терміни. Основним мотивом завдання керівництва є розробка системи стимулювання, яка забезпечує працівників до досягнення високих результатів. Це включає формування ефективної корпоративної культури, впровадження мотиваційних механізмів, таких як матеріальні та нематеріальні заохочення, а також створення умов для професійного розвитку персоналу. Таке управління забезпечує злагоджену роботу команди, досягнення її успішності та підвищення досягнення загальних цілей організації. [32].

Причини, що впливають на сталість результатів компанії, поділяються на зовнішні та внутрішні, тому їх вплив на управління є різним і потребує застосування різних підходів. Кожна компанія вибирає власний підхід до впровадження цих підходів у практику управління, орієнтуючись на свої стратегічні цілі, корпоративні цінності та галузеві особливості. Ефективна інтеграція управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію результатів, вимагає гнучкості, творчості та здатності менеджменту до швидкого реагування на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Постійні зміни, такі як технологічний прогрес або зміни в поведінці регулярних користувачів, вимагають перегляду й коригування управлінських підходів. Гнучкість і адаптивність у побудові та вдосконаленні системи управління є ключовими для досягнення стабільних і успішних результатів.

Основні етапи процесу управління підприємством

Назва етапу	Мета	Результат
Аналіз ситуації	Виявити переваги та недоліки внутрішнього середовища підприємства, визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.	Отримання чіткого розуміння внутрішніх і зовнішніх умов.
Планування	Розробити цілі, стратегії та визначити необхідні ресурси.	Створення чіткого плану дій для досягнення цілей.
Організація	Створити структуру, розподілити завдання та забезпечити ефективну роботу.	Забезпечення злагодженої роботи структурних елементів.
Мотивація	Стимулювати персонал до досягнення поставлених цілей.	Підвищення залученості та продуктивності персоналу.
Контроль	Оцінити виконання завдань і виявити відхилення.	Виявлення відхилень від плану та їх причин.
Корекція	Внести зміни для підвищення ефективності та досягнення цілей.	Оптимізація процесів для досягнення кращих результатів.

Вибір інструментів ефективного управління має базуватися на результатному аналізі, дослідженнях і вивченні практичного досвіду інших організацій. Такий підхід дозволяє оцінити переваги та недоліки різних інструментів, уникнути помилок і адаптувати найкращі практики до специфіки конкретної компанії. Аналіз досвіду інших організацій також сприяє більш точному прогнозуванню результатів впровадження вибраних інструментів, підвищуючи ймовірність їхньої ефективності в досягненні результатів. Розмежування між інструментами та стратегіями управління є місцем для розуміння їхньої ролі в досягненні цілей організації.

Важливо розуміти те, що немає універсальних інструментів, які були б ефективними в будь-якій ситуації. Їх вибір залежить від специфіки діяльності компанії, зовнішнього середовища, цілей і поточних завдань. Тому необхідно адаптувати інструменти до кожного конкретного випадку, забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям.

Ефективність застосування методів управління значною мірою залежить від якості комунікації між високим рівнем організації. Чітка та зрозуміла передача інформації забезпечує правильне розуміння цілей, завдань і вибраних інструментів управління всіма учасниками процесу. У випадках недостатньої комунікації між підрозділами можуть виникнути труднощі, які призводять до помилок у впровадженні інструментів або невідповідності дій обраній стратегії. Для уникнення таких проблем необхідно створити ефективну систему внутрішньої комунікації. Саме якісна комунікація виступає ключовим фактором успішного застосування методів управління та досягнення цілей підприємства.

Основним завданням керівництва є формування системи мотивації, яка стимулює співробітників до продуктивної роботи, спрямованої на результат.

Крім того, необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі, який сприяє співпраці, злагодженості та мінімізації конфліктів. Для цього керівництво має забезпечити прозорість комунікації, справедливий розподіл обов'язків і відповідальності, а також уникати створення середовища надзвичайної конкуренції між співробітниками. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу, знизити плідність кадрів і забезпечити ефективну командну роботу, яка допоможе успішному виконанню стратегічних завдань компанії.

Для побудови ефективної моделі управління підприємством слід керуватися певними принципами (табл. 1.6).

Створення ефективної системи управління бізнесом вимагає комплексного підходу, що включає серйозну реорганізацію у всіх сферах діяльності компанії. Це стосується перегляду організаційної структури, впровадження сучасних технологій управління, оптимізації бізнес-процесів, розробки нових стратегій та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Такий підхід дозволяє адаптувати компанію до змін у зовнішньому середовищі, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову ефективність.

Основні принципи побудови ефективної системи управління

Прозорість принципів	Принципи діяльності повинні бути зрозумілими всім співробітникам, керівництво має враховувати думки підлеглих.
Командна робота	Співпраця між працівниками та орієнтація на спільну мету сприяють ефективності та досягненню результатів.
Розподіл відповідальності	Чіткий розподіл завдань між підрозділами забезпечує злагоджену роботу в компанії.
Підтримка ініціативи	Заохочення ініціативності співробітників та створення умов для внеску в розвиток компанії.
Інформування персоналу	Працівники повинні отримувати актуальну інформацію про стан справ для підтримання довіри.
Цінність кожного співробітника	Кожен працівник має цінність і не повинен відчувати себе недооціненим.
Впровадження змін	Нові методики управління потребують тестування та стабільності у вимогах до персоналу.
Дотримання дисципліни	Чіткі правила поведінки та дисципліна є основою порядку в організації.
Особистий приклад керівника	Керівник повинен бути прикладом для підлеглих у дисципліні та виконанні обов'язків.

Такий підхід дозволяє адаптувати компанію до змін у зовнішньому середовищі, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову ефективність.

Управління компанією в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища є багатогранним і складним завданням, що залежить від численних факторів і можливих варіацій у їхньому впливі. Ефективність керівництва досягти здатності організації оперативно досягти своїх цілей, забезпечуючи високу якість продукції чи послуг та оптимальне використання обмежених ресурсів. Успішне управління вимагає гнучкості, стратегічного планування та постійного моніторингу змін, щоб компанія залишилася конкурентоспроможною і могла адаптуватися.

Дослідження свідчать, що значна частина чинників, які впливають на

діяльність компанії, є незалежними та опосередкованими, зокрема економічні, соціальні, політичні та технологічні зміни. Навколишнє середовище часто неможливо повністю контролювати, що ускладнює управлінські процеси. Ці складні аспекти вимагають від керівництва постійного аналізу, адаптації стратегій і зміни швидко реагують на зовнішні виклики. Ефективне керівництво, яке забезпечує придатність дій і раціональне використання ресурсів, є ключовим результатом для досягнення короткострокових цілей компанії.

Основи управління забезпечують фундаментальні принципи й рекомендації для створення та розвитку ефективних систем управління бізнесом. Вони служать базою для формування стратегій, що дозволяють оптимізувати організаційні та економічні процеси в управлінні комерційними підприємствами. Завдяки цим основам можливо розробити й використати методи оцінки ефективності, які сприяють виявленню сильних і слабких сторінок управлінських практик, підвищенню продуктивності та досягнення результату.

1.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством

Оцінка системи управління підприємством є ключовим інструментом для забезпечення її ефективності, адаптивності та відповідності стратегічним цілям організації. Вона дозволяє контролювати досягнення цілей, оптимізувати використання ресурсів, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Регулярний аналіз управлінських процесів починає виявляти слабкі місця, підвищувати продуктивність, стимулювати персонал і покращувати конкурентоспроможність компанії. За допомогою інструментів, таких як KPI, SWOT-аналіз, бенчмаркінг і аудит, компанія може забезпечити стійкий розвиток і ефективність підприємства. Оцінка системи управління підприємством вимагає використання різноманітних інструментів, які

забезпечують комплексний аналіз її ефективності (рис.1.2).

Фінансові показники	•Включає аналіз рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та оборотності активів.
Операційні показники	•Оцінює продуктивність праці, тривалість виробничого циклу та завантаженість обладнання.
Якісні показники	•Містить оцінку рівня дефектності продукції, задоволеності клієнтів і відповідності стандартам.
Організаційні показники	•Аналізує ефективність комунікацій, рівень залученості персоналу та плинність кадрів.
Інноваційні показники	•Вимірює кількість впроваджених інновацій, витрати на R&D та освоєння нових ринків.
Порівняльний аналіз	•Порівняння результатів компанії з аналогічними підприємствами в галузі.
SWOT-аналіз	•Виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз у системі управління.
Інтегральні показники	•Розрахунок комплексного індексу, що включає вагомі фінансові, операційні та якісні показники.
Зворотний зв'язок	•Отримання оцінки від працівників, клієнтів і партнерів через опитування або інтерв'ю.

Рис.1.2 Методи оцінки ефективності системи управління підприємством.

Одним із ключових інструментів є ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити досягнення цілей. SWOT-аналіз використовують для ідентифікації сильних і слабких сторін управління, а також зовнішніх можливостей та загроз. Це дозволяє керівництву оцінити поточний стан підприємства у конкурентному середовищі. Бенчмаркінг, у своєму зверненні, порівнянню показників компанії з конкурентами або провідними гравцями галузі. Важливим інструментом є аудит - оцінка ефективності управлінських процесів через внутрішні та зовнішні перевірки. Зворотній зв'язок від персоналу, клієнтів та партнерів, який дає змогу вибрати проблемні ділянки та отримати цінні рекомендації.

Результати оцінки включають визначення досягнень і відхилень, оптимізацію ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення управлінських процесів. Використання комплексного підходу до оцінки забезпечує не тільки ефективне функціонування системи управління, але й

тривалий розвиток підприємства в умовах конкуренції.

Інструменти для оцінки системи управління підприємством представлені на рис.

1.3.

Ключові показники ефективності (КРІ)	• Визначення досягнення цілей, операційної ефективності та продуктивності.
SWOT-аналіз	• Виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей у системі управління.
Бенчмаркінг	• Порівняння роботи системи управління з іншими компаніями галузі.
Аудити	• Оцінка ефективності управлінських процесів через внутрішні та зовнішні перевірки.
Зворотний зв'язок	• Оцінка системи управління через опитування персоналу, клієнтів і партнерів.

Рис.1.3. Інструменти для оцінки системи управління підприємством.

Ключові показники ефективності (КРІ) є потужним інструментом, який дозволяє організації ефективно управляти процесами, оцінювати результати та вчасно вносити недостатні корективи. КРІ представляє собою метрику, яка використовується організацією для досягнення своїх стратегічних та тактичних цілей. Вони допомагають чітко визначити цілі для персоналу, забезпечуючи придатність дій співробітників із загальними завданнями компанії. Крім того, КРІ служать засобом стимулювання та мотивації працівників, так як дають змогу оцінити їх внесок у досягнення стратегічних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, залученості персоналу та досягненню очікуваних результатів.

Ключові показники ефективності можна класифікувати за різними критеріями залежно від сфери застосування, мети вимірювання та об'єктів оцінки. Нижче наведені основні категорії класифікації КРІ (табл.1.7) та систематизації КРІ (табл. 1.8).

Класифікація ключових показників ефективності управління

Критерій класифікації	Категорії	Приклади
Рівень управління	Стратегічні, Тактичні, Операційні	Стратегічні: Зростання частки ринку; Операційні: Кількість оброблених заявок
Об'єкт оцінки	Фінансові, Нефінансові	Фінансові: Чистий прибуток; Нефінансові: Рівень задоволеності клієнтів
Функціональні напрями	Маркетингові, Операційні, HR, Інноваційні	Маркетингові: Конверсія лідів; HR: Плинність кадрів
Часовий горизонт	Поточні, Періодичні	Поточні: Денний обсяг продажів; Періодичні: Річний ріст доходів
Тип результату	Кількісні, Якісні	Кількісні: Дохід у грошовому еквіваленті; Якісні: Репутація бренду
Відношення до мети	Результативні, Процесні	Результативні: Кількість завершених проєктів; Процесні: Час виконання завдання

Таблиця 1.8

Систематизація ключових показників ефективності управління

Вид KPI	Сутність	Приклади
KPI витрат	Відображають обсяг використаних ресурсів у вартісному вираженні.	1. загальні операційні витрати, 2. витрати на одиницю продукції.
KPI продуктивності	Показують рівень використання виробничих потужностей або ресурсів.	3. відсоток завантаження обладнання, 4. кількість вироблених одиниць продукції на одного працівника.
KPI ефективності	Оцінюють співвідношення між ключовими показниками, наприклад, між доходами і витратами.	5. виручка на одну гривню витрат, 6. рентабельність продажів.
KPI результатів	Кількісно відображають підсумкові результати діяльності організації.	7. чистий прибуток, 8. обсяг реалізованої продукції, кількість нових клієнтів.

Принципи формуванні систему показників КРІ

Принципи	Сутність	Приклад
SMART	КРІ повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими в часі.	Збільшити виручку на 10% протягом наступних 6 місяців.
Орієнтація на стратегічні цілі	КРІ мають відповідати довгостроковим цілям організації та забезпечувати узгодженість між рівнями управління.	Рівень зростання частки ринку на 5% за рік.
Прозорість та зрозумілість	Показники повинні бути чітко визначеними та зрозумілими для всіх співробітників.	Кількість оброблених заявок клієнтів за день.
Реалістичність	Показники мають бути досяжними в рамках наявних ресурсів і можливостей компанії.	Скоротити витрати на логістику на 15% протягом року.
Актуальність	КРІ повинні враховувати поточний стан бізнесу та змінюватися відповідно до пріоритетів компанії.	Кількість доставлених замовлень за день під час пікового попиту.
Регулярний моніторинг та перегляд	Показники потрібно регулярно оцінювати та переглядати для забезпечення актуальності.	Установити новий КРІ після досягнення попереднього (наприклад, виручка на 15% більше).
Залучення персоналу	Співробітники повинні брати участь у встановленні КРІ, щоб розуміти їхню значущість.	Командна зустріч для узгодження КРІ відділу продажу.
Збалансованість	КРІ мають охоплювати фінансові, операційні, маркетингові, HR-аспекти тощо.	Фінансовий КРІ: чистий прибуток; HR КРІ: плинність кадрів.
Об'єктивність та достовірність	Вимірювання КРІ має базуватися на точних і надійних даних.	Рівень задоволеності клієнтів (NPS), розрахований за результатами опитувань.
Мотивація	КРІ повинні бути пов'язані із системою заохочень для стимулювання персоналу.	Бонус за перевищення плану продажів на 15%.

Впровадження ключових показників ефективності (КРІ) є елементом ефективного управління, що дозволяє забезпечити прозорість, контроль та цілеспрямованість дій на досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Правильне формулювання КРІ, їхня відповідність принципам SMART, реалістичність, збалансованість та об'єктивність сприяють створенню надійної системи оцінювання результативності. Крім того, залучення персоналу до процесу впровадження показників та їхнє пов'язання із системною мотивацією досягненості співробітників і стимулює досягнення поставлених завдань. Таким чином, КРІ стають ключовим інструментом підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів і забезпечення тривалості існування підприємства.

Система КРІ є потужним інструментом стимулювання персоналу, який дозволяє чітко визначати очікування, вимірювати досягнення та винагороджувати співробітників відповідно до їх внеску в успіх компанії. Використання узгоджених показників ефективності для різних категорій працівників забезпечує прозорість в оцінюванні, досягненні мотивації та досягненні загальних цілей організації. Приклад формування системи стимулювання у відповідності встановленим КРІ для різних категорій робітників наведено у таблиці 1.10.

Основні переваги використання КРІ полягають у їх здатності стимулювати співробітників до досягнення цілей та підвищення продуктивності, забезпечуючи прозорість і справедливість у процесі оцінювання їхньої роботи. Вони також дозволяють виявляти низькі результати та своєчасно коригувати роботу співробітників, що сприяє покращенню показників. Крім того, КРІ активно залучають персонал до реалізації стратегічних цілей компанії, підсилюючи їхню участь у виконанні місії організації.

Завдяки встановленню чітких вимог до якості та результативності, КРІ дозволяють ефективно контролювати процес виконання завдань.

Формування система стимулювання персоналу (у відповідності с КРІ)

Категорія працівників	КРІ	Стимулювання
Керівники	Зростання рентабельності компанії на 10% за рік	Бонус у відсотках від прибутку при перевищенні встановленого показника
Менеджери з продажу	Залучення 10 нових клієнтів щомісяця або збільшення продажів на 15% за квартал	Виплата комісійних відсотків від суми продажів при перевищенні плану
Виробничі працівники	Виробництво 500 одиниць продукції на місяць із рівнем дефектності не більше 2%	Додаткова премія за дотримання плану та забезпечення високої якості продукції
ІТ-фахівці	Завершення 90% проєктів у визначений термін із мінімальною кількістю помилок	Бонус за кожен успішно завершений проєкт
Працівники служби підтримки	Підтримання середнього рейтингу обслуговування на рівні 4,8 із 5	Премія за досягнення високого рівня задоволеності клієнтів
Маркетологи	Збільшення кількості залучених лідів на 20% у межах рекламної кампанії	Бонус залежно від кількості успішно реалізованих кампаній

Беручи до уваги ці аспекти, можна провести всебічний аналіз ефективності управління компанією та виявити наявні проблеми в системі управління. З точки зору структурного управління, така система є багаторівневою та включає зовнішнє і внутрішнє середовище. Обидва компоненти перебувають у постійній взаємодії, що прямо впливає на результативність діяльності організації. Зовнішнє середовище охоплює фактори, які компанія не може контролювати, зокрема ринкові умови або законодавчі зміни. Водночас внутрішнє середовище, що включає ресурси, процеси та персонал, підлягає прямому управлінню, забезпечуючи можливості для оптимізації роботи.

З огляду на це, КРІ слугують ключовим інструментом забезпечення

ефективного управління, дозволяючи адаптуватися до зовнішніх змін та вдосконалювати внутрішні процеси. Завдяки їх впровадженню організація має змогу підвищити продуктивність, залученість співробітників та досягати високих стратегічних результатів.

Одним із ключових переваг застосування КРІ є можливість стимулювання співробітників до виконання поставлених завдань і підвищення продуктивності. Ці показники також забезпечують об'єктивність в оцінці роботи та дозволяють порівнювати результати співробітників, висвітлюючи їхні досягнення й відповідну винагороду. Крім того, КРІ сприяють виявленню низьких результатів і коригуванню дій для підвищення продуктивності, а також активному залученню працівників до досягнення стратегічних цілей компанії, встановлюючи чіткі вимоги до якості виконання завдань.

Окрім цього, КРІ функціонують як комплексна система для оцінки ефективності діяльності, базуючись на ключових показниках результативності співробітників. Ці показники дозволяють коригувати оплату праці, мотивувати персонал і підвищувати рівень залученості працівників до виконання стратегічних завдань компанії.

Водночас КРІ є дієвим інструментом для вимірювання досягнення цілей компанії, забезпечуючи ефективність виконання стратегічних і тактичних планів. Вони відображають загальні результати роботи співробітників, допомагаючи оцінювати зміни у діяльності організації з часом і порівнювати її показники з конкурентами. КРІ орієнтуються не лише на фінансові аспекти, такі як доходи та прибуток, але й охоплюють інші сфери, включаючи продажі, маркетинг, фінанси й операційну діяльність. Їх важливість залежить від специфіки галузі та особливостей діяльності компанії.

У першому розділі дослідження були детально розглянуті основні аспекти системи управління підприємством. Особливу увагу було приділено ролі КРІ як інструменту не лише оцінки результатів, але й оптимізації управлінських процесів. Завдяки цьому аналізу було сформовано теоретичну базу для подальшого дослідження ефективності управління.

Таким чином, проведений аналіз заклав основу для розробки рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів оцінки ефективності в управлінській діяльності сучасних підприємств. КРІ продовжують залишатися важливим компонентом у досягненні стратегічних цілей і підвищенні конкурентоспроможності компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ HYUNDAI MOTOR COMPANY

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності Hyundai Motor Company

Hyundai Motor Company була заснована в 1967 році в Південній Кореї як частина багатoproфільної корпорації Hyundai Group, яка розпочала свою діяльність у 1947 році під керівництвом Чон Джу-Ена. Спочатку компанія спеціалізувалась на будівництві та інженерних роботах, але в середині 20-го століття вирішила вийти на ринок автомобільного виробництва. Перший автомобіль Hyundai Pony, випущений у 1975 році, став першим серійним автомобілем, розробленим у Південній Кореї, і завдяки співпраці з Mitsubishi Motors та Italdesign отримав популярність як у країні, так і за кордоном. У 1986 році компанія вийшла на ринок США з моделлю Hyundai Excel, яка мала успіх завдяки доступній ціні та якості. У 1998 році Hyundai надала контрольний пакет акцій Kia Motors, що дозволило їй зміцнити позиції на світовому ринку. У наступні роки компанія інвестувала в дослідження та розробки, що підвищило якість її продукції, та почала активно розвивати екологічні та інноваційні технології, зокрема електромобілі й автомобілі на водних паливних елементах. Сьогодні Hyundai є одним із найбільших світових виробників автомобілів, має заводи в багатьох країнах і реалізує свою продукцію в понад 190 державах, залишаючи символом інше [6].

Hyundai Motor Company розробила комплексну глобальну ринкову стратегію, щоб зміцнити свої позиції як провідного виробника автомобілів. Ключові елементи цієї стратегії включають:

Електрифікація та стійка мобільність. Hyundai прагне розширити лінійку електромобілів (EV), прагнучи запропонувати 21 модель EV до 2030

року. Ця ініціатива включає в себе представлення серії IONIQ, з IONIQ 9 — трирядним електричним позашляховиком — який планується випустити в США, Штатах і Кореї на початку 2025 року, а потім релізи в Європі та на інших ринках. IONIQ 9 розроблений, щоб конкурувати з брендами преміум-класу, маючи запас ходу понад 300 миль і стартову ціну близько 55 000 доларів США.

Інвестиції у виробництво та технології. Щоб підтримати свої цілі з електрифікації, Hyundai планує інвестувати 120,5 трильйонів корейських вон (приблизно 100 мільярдів доларів) з 2024 по 2033 роки. Ці інвестиції будуть зосереджені на дослідженнях і розробках, капітальних витратах і стратегічних ініціативах, включаючи розробку модульної архітектури наступного покоління для Електромобілі та розширення виробничих потужностей електромобілів.

Глобальні цілі продажів. До 2030 року Hyundai прагне досягти щорічних світових продажів у 5,55 мільйонів одиниць, причому 2 мільйони з них — електромобілі. Це суттєво перевищує попередні цілі, що відображає впевненість компанії у зростаючому попиті на електромобільність.

Лідерство та управління. У рамках стратегічного кроку щодо зміцнення свого глобального управління Hyundai призначив Хосе Муньоса співголовою виконавчого директора, що стало першим випадком, коли цю посаду обіймав некореець. Це рішення є частиною зусиль Hyundai щодо подолання геополітичних викликів і підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Розширення ринку та локалізація. Hyundai продовжує розширювати свій глобальний слід, відкриваючи виробничі потужності на ключових ринках. Компанія буде спеціалізований завод електромобілів у Джорджії, США, з річною виробничою потужністю 300 000 автомобілів, який планується розпочати роботу в другій половині 2024 року. На цьому заводі вироблятимуть такі моделі, як IONIQ 5 та IONIQ 9, що задовольнятимуть зростаючий попит. попит на електромобілі в Північній Америці.

Місія Hyundai Motor Company досягає реалізації мрій людства шляхом створення нового майбутнього через геніальне мислення та постійне

самовдосконалення. Компанія прагне стати надійним партнером для клієнтів, пропонуючи інноваційні та екологічно чисті транспортні рішення, що покращують якість життя та сприяють сталому розвитку суспільства.

Мета Hyundai відбувається у розвитку сталого транспорту через створення екологічно чистих електромобілів та автомобілів на водяних паливних елементах, впровадження сучасних технологій для підвищення безпеки та зручності, забезпечення глобальної доступності інноваційних транспортних рішень, а також у людиноцентричному підході, який спрямований на підвищення якості життя клієнтів. Ці успіхи відображаються у слогані компанії — «Progress for Humanity» (прогрес заради людства).

Hyundai Motor Company шукає свої стратегічні цілі як основу сталого розвитку та глобального лідерства в автомобільних та енергетичних галузях. До 2030 року компанія планує представити 21 модель електромобілів, досягти щорічних продажів у 5,55 мільйонів одиниць, з яких 2 мільйони — це електромобілі, а також розширити гібридну лінійку до 14 моделей. Значні інвестиції розміром 120,5 трлн спрямовані на інновації, розвиток нових акумуляторів і провідних технологій, включаючи розширення лінії паливних елементів НТWO. Компанія прагне до лідерства в енергетичному секторі та створення сучасних, доступних і екологічно чистих транспортних рішень, зміцнюючи свою позицію на глобальному ринку.

Ці стратегічні цілі відображають прагнення Hyundai до інновацій, сталого розвитку та зміцнення своєї позиції як глобального лідера в автомобільних та енергетичних галузях.

Організаційна структура Hyundai Motor Company показує її глобальний масштаб та багатогалузеву діяльність. Компанія є частиною Hyundai Motor Group, яка включає різні підрозділи, що спеціалізуються на автомобільному виробництві, фінансових послугах, будівництві та інших сферах (рис. 2.1).

Організаційна структура Hyundai Motor Company є інструментом для забезпечення її оперативної ефективності та інноваційного потенціалу.

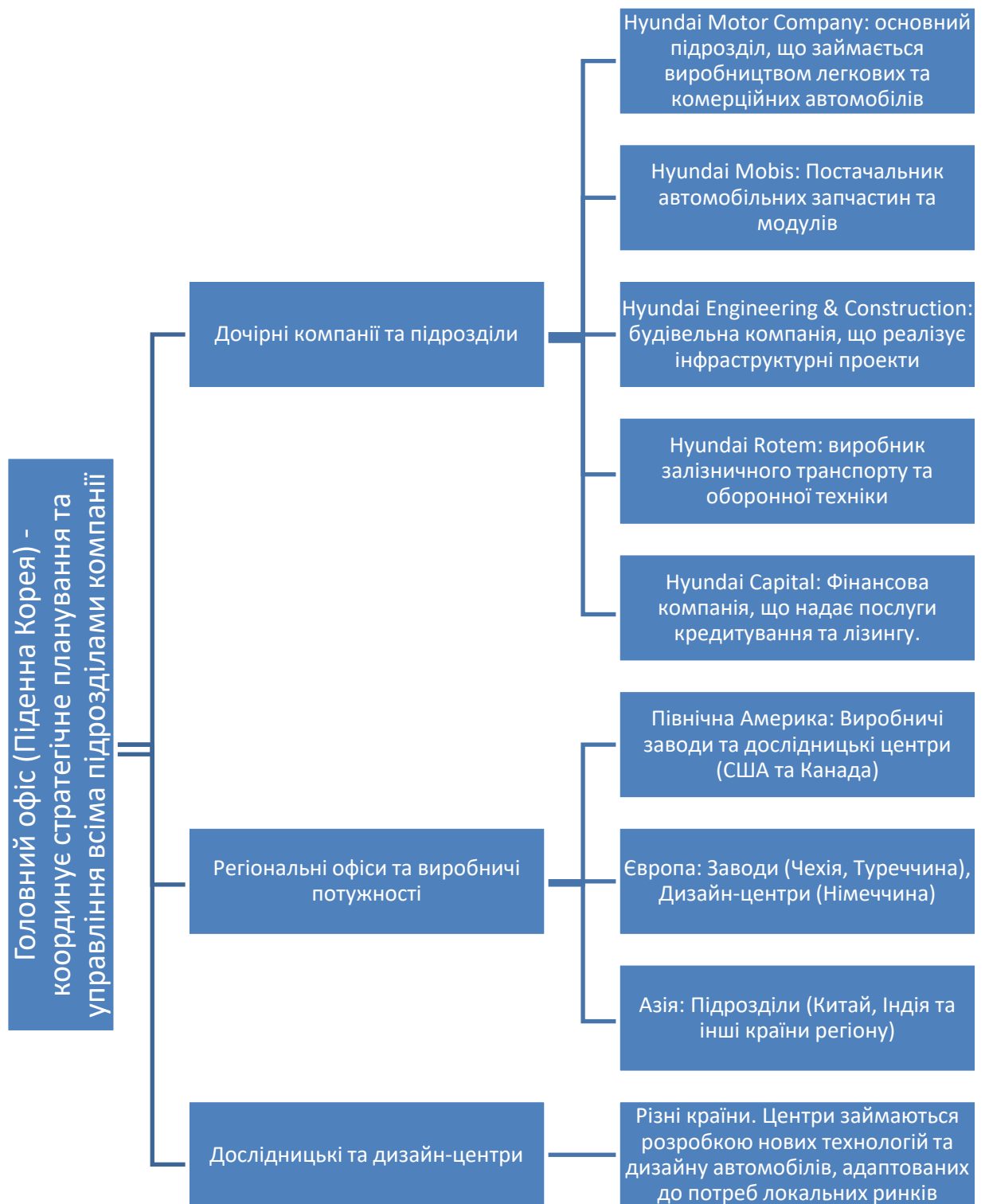


Рис. 2.1. Організаційна структура Hyundai Motor Company

Організаційна структура побудована на принципах гнучкості та адаптивності, що дозволяє компанії швидко приймати рішення та оперативно реагувати на зміни в умовах динамічного високотехнологічного середовища.

Такий підхід забезпечує ефективну координацію підрозділів, сприяє

реалізації стратегічних цілей і підтримує конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Центральна роль в оперативному керівництві Hyundai Motor Company є генеральним директором (CEO), який визначає стратегічний напрямок розвитку компанії та забезпечує контроль за її реалізацією. Вплив генерального директора є вирішальним, оскільки він виступає основним рухом інновацій, координує стратегічні ініціативи та формує бачення, які забезпечують довгостроковий успіх компанії в динамічному ринковому середовищі.

Функціональна організаційна структура забезпечує Hyundai Motor Company численні переваги, включаючи спеціалізацію та розвиток глибокої експертизи в кожному підрозділі, чітке визначення ролей і відповідей, що сприяє прозорості та ефективності управління. Вона дозволяє знизити витрати за рахунок уникнення дублювання зусиль і досягнення економічної масштабу, підтримує внутрішню координацію та сприяє впровадженню інновацій, зокрема в галузі електромобілів і автономних технологій. Така структура є також гнучкою та масштабованою, що дозволяє компанії адаптуватися до змін.

Ця структура сприяє створенню централізованого управління, яке дозволяє впроваджувати стратегічні ініціативи на всіх рівнях компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність у глобальному масштабі. У контексті Hyundai Motor Company це особливо важливо для координації складних процесів, таких як розробка інноваційних продуктів, оптимізація виробничих потужностей та адаптація до регіональних ринків. Крім того, функціональна структура підвищує здатність компанії ефективно реагувати на виклики, пов'язані зі швидкими змінами в технологічному середовищі та запитам споживачів, що робить її ключовим фактором у досягненні досягнень.

Тим не менш, функціональна організаційна структура має певні недоліки, які можуть вплинути на ефективність компанії. Однією з ключових проблем є слабка взаємодія між усіма відділами, що може створити

«силосний» ефект, коли відділи працюють ізольовано, а не як єдина команда. Це часто призводить до недостатнього обміну інформацією та виділяє синергію між підрозділами, що ускладнює досягнення загальних стратегічних цілей організації. Сильна ієрархія та бюрократичні процеси можуть сповільнювати рішення, що особливо критично в умовах динамічного ринкового середовища. виключно того, фокус на вузькі функції може зменшити залученість співробітників, обмежити їх можливості для кар'єрного розвитку та інновацій, що в свою чергу досягнуть ризику плінності кадрів і зниження продуктивності.

Аналіз основних техніко-економічних показників Hyundai Motor Company за 2021–2023 роки (табл.2.1). демонструє як позитивні, так і негативні тенденції, що дає можливість краще відновити фінансовий стан компанії та оцінити її оперативну ефективність.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники Hyundai Motor Company
за період 2021 – 2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (2023 - 2021)	
Обсяг продажів, млн. авто	3,89	3,94	4,22	0,33	8,5%
Дохід, млрд. дол.	119,8	119,6	126,3	6,5	5,5%
Операційний прибуток, млрд. дол.	8,3	7,8	11,7	3,5	42,2%
Операційна маржа (%)	6,9	6,5	9,3	2,4	34,8%
Чистий прибуток, млрд. дол.	6,7	6,7	10,3	3,6	53,4%
Чисельність працівників (тис. осіб)	68,5	69,3	70,1	1,6	2,3%
Активи, млрд. дол.	127,2	138,5	151,8	24,6	19,4%
Власний капітал, млрд. дол.	69,4	76,5	85,6	16,13	23,2%
Рентабельність активів (ROA),%	5,3%	4,8%	6,8%	1,5%	28,5%
Рентабельність власного капіталу (ROE),%	9,7%	8,8%	12,1%	2,4%	24,5%
Рентабельність продажів(ROS),%	6,9%	6,5%	9,3%	2,4%	34,9%

Серед позитивних змін збільшення обсягів продажів, доходів та прибутковості, які успішно адаптуються до змінного ринкового середовища.

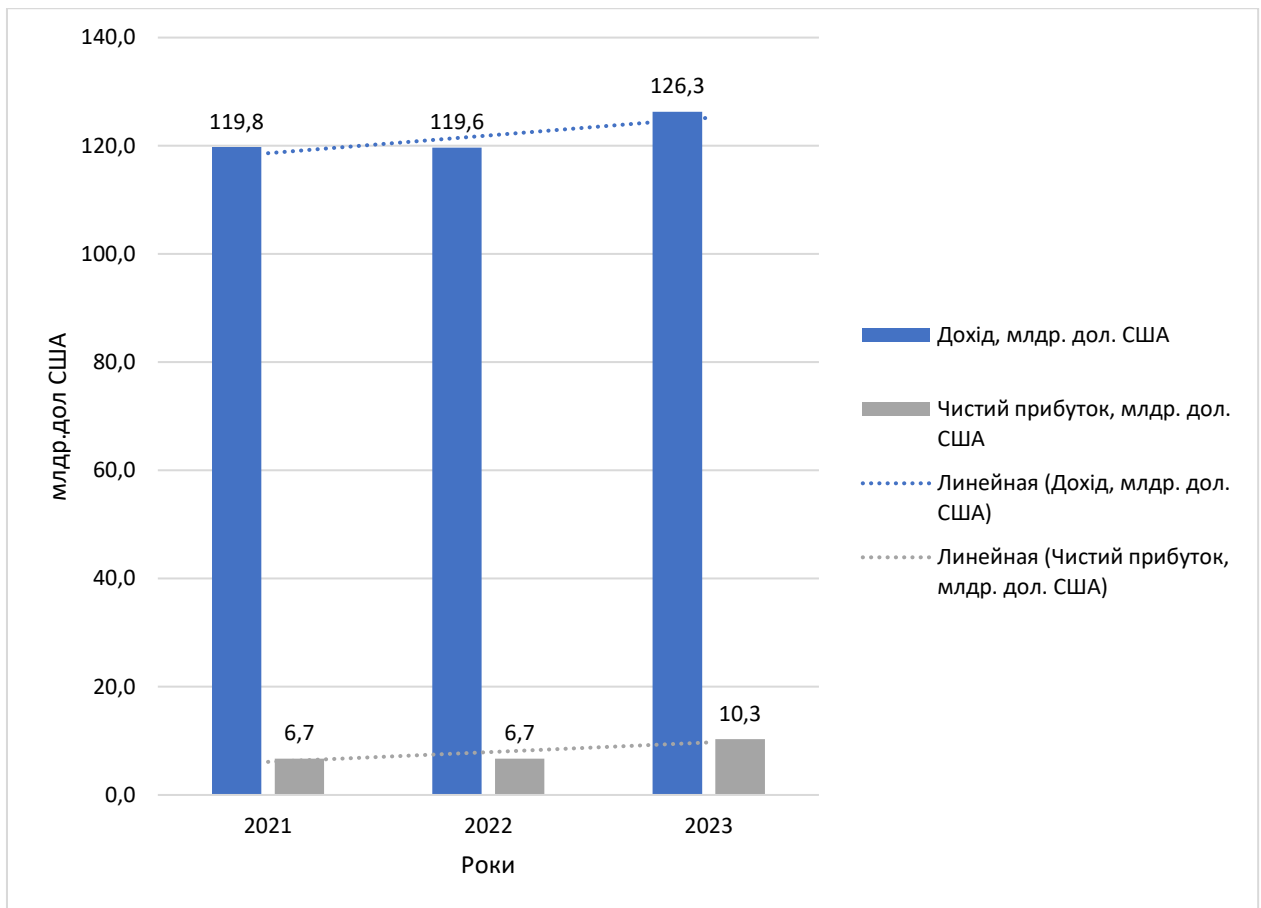


Рис. 2.2. Доходи Hyundai Motor Company у 2021-2023 роках

Також, операційний прибуток та чистий прибуток компанії за цей період значно зросли, що закріпили її фінансову стійкість.

Основні показники діяльності Hyundai Motor Company за період 2021–2023 років демонструють значне покращення фінансових та операційних результатів, що є підтвердженням успішного впровадження стратегічних ініціатив. Компанія показала обсяг зростання продажів на 0,33 млн автомобілів (8,5%), що свідчить про зростання попиту на її продукцію та зміцнення позицій на глобальному ринку. Показник доходів у 2023 році зріс на 6,5 млрд.дол. США (14,2%), що показав ефективне управління ціноутворенням і розвиток високотехнологічних продуктів, таких як електромобілі.

Значному підвищенню операційної прибутковості з 8,3 млрд.дол. США у 2021 році до 11,7 млрд.дол. США у 2023 році (+3,5 млрд.дол. США) сприяла ефективна оптимізація витрат та ефективність операційної діяльності.

Підвищення операційної маржі з 6,9% у 2021 році до 9,3% у 2023 році (+2,4%) демонструє підвищення ефективності операційної та управлінської діяльності компанії.

Hyundai Motor Company у 2021-2023 роках зафіксувала зростання активів на 19,4%, що свідчить про активні інвестиції у розвиток виробничих потужностей, технологічні інновації та наукові дослідження. При цьому власний капітал Hyundai Motor Company зріс на 23,2%, що підкреслює стабільність фінансового становища компанії.

Розширення чисельності персоналу Hyundai Motor Company на 2,3% вказує на розширення операційної діяльності, але водночас вимагає оптимізації витрат на управління кадрами. Загалом, аналіз свідчить, що Hyundai Motor Company демонструє стабільне економічне зростання та фінансову стійкість, що забезпечує їй адаптацію до мінливого ринкового середовища та посилення конкурентних позицій.

Ріст рентабельності продажів (ROS) на 2,4 пункти (34,9%) вказує на здатність Hyundai Motor Company генерувати прибуток, як результат ефективних управлінських рішень. Підвищення витрат на НДДКР демонструє стратегічну спрямованість Hyundai Motor Company на інновації, що сприяє довгостроковому збереженню конкурентних переваг у сфері електромобілів та екологічних технологій.

Позитивна динаміка в діяльності Hyundai Motor Company також показує про її здатність відповідати вимогам глобального ринку, зокрема в галузі сталого розвитку. Інвестиції в новітні технології, такі як електромобілі та автомобілі на водних паливних елементах, сприяють формуванню довгострокової стратегії, орієнтованої на зниження впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє компанії не тільки залишатися конкурентоспроможною, але й позиціонувати себе як лідера у впровадженні екологічних рішень.

Збільшення виробничих потужностей і зростання чисельності працівників підкреслює стратегічну спрямованість Hyundai Motor Company на

задоволення зростаючого попиту. Водночас компанія потребує вдосконалення управління персоналом для підтримання високого рівня продуктивності.

Ефективний баланс у управлінні витратами та доходами забезпечує фінансову стабільність організації. Дані фінансового аналізу за 2021–2023 роки підтверджують позитивну динаміку в зростанні активів і зобов'язань компанії.

За цей період активи збільшилися на 24,64 млрд дол. США, що складає приріст на 19,4%. Паралельно зобов'язання компанії зросли на 8,51 млрд дол. США, що еквівалентно 14,7%, досягнувши в 2023 році показника 66,26 млрд дол. США. Темпи зростання активів перевищують темпи зростання зобов'язань, що свідчить про стабільне зміцнення фінансового стану компанії.

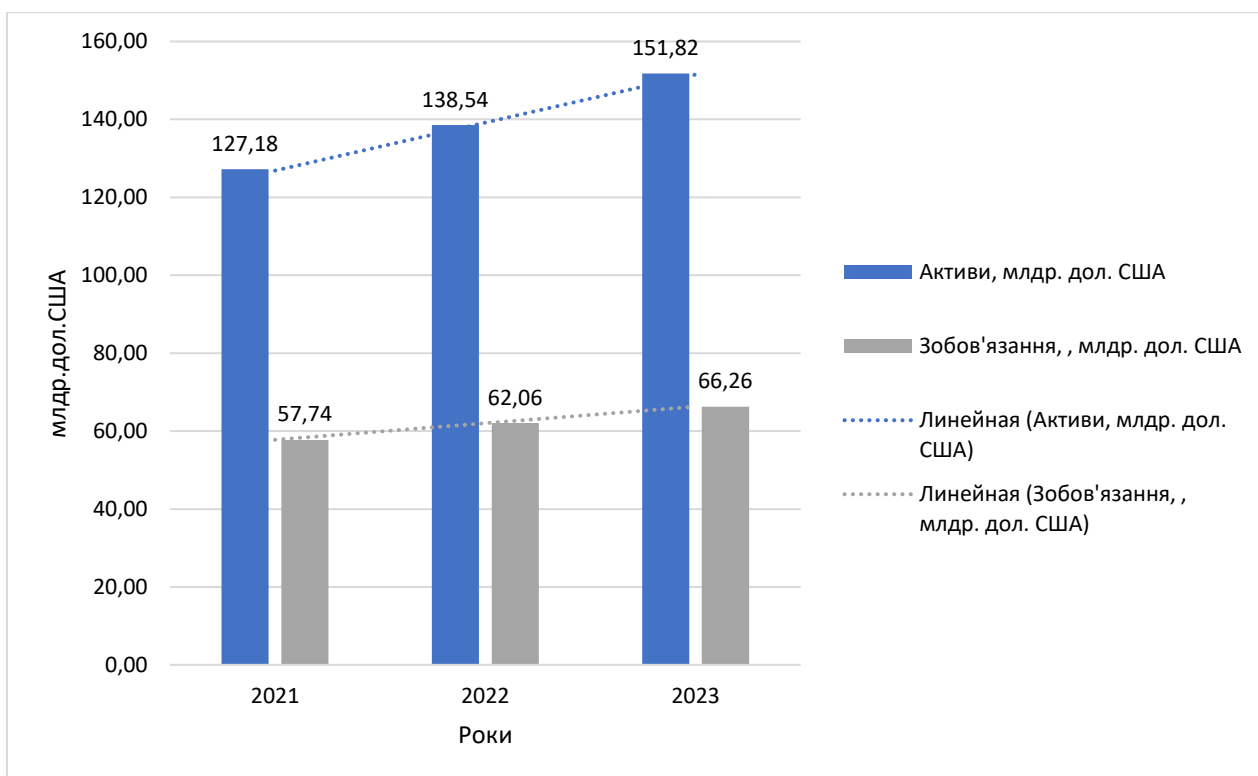


Рис. 2.3. Динаміка активів та зобов'язань Hyundai Motor Company 2021-2023 рр.

Таким чином, Hyundai Motor Company демонструє стійку фінансову позицію, покращення структури активів і зобов'язань, зміцнення фінансової стійкості та здатність до подальшого розширення ринку та адаптації в умовах глобального розвитку.

Аналіз динаміки виробництва електромобілів основними виробниками за 2021–2023 роки демонструє стрімке зростання ринку, особливо серед лідерів галузі (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Тенденції на ринку виробництва електромобілів за період 2021 – 2023 роки

Виробник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст (2023 - 2021) р.р.	Приріст (%)
Тесла	0,94	1,31	1,8	0,86	91,49%
BYD	0,59	0,91	1,2	0,61	103,39%
Volkswagen	0,45	0,57	0,68	0,23	51,11%
Hyundai	0,28	0,42	0,65	0,37	132,14%
General Motors	0,39	0,45	0,52	0,13	33,33%

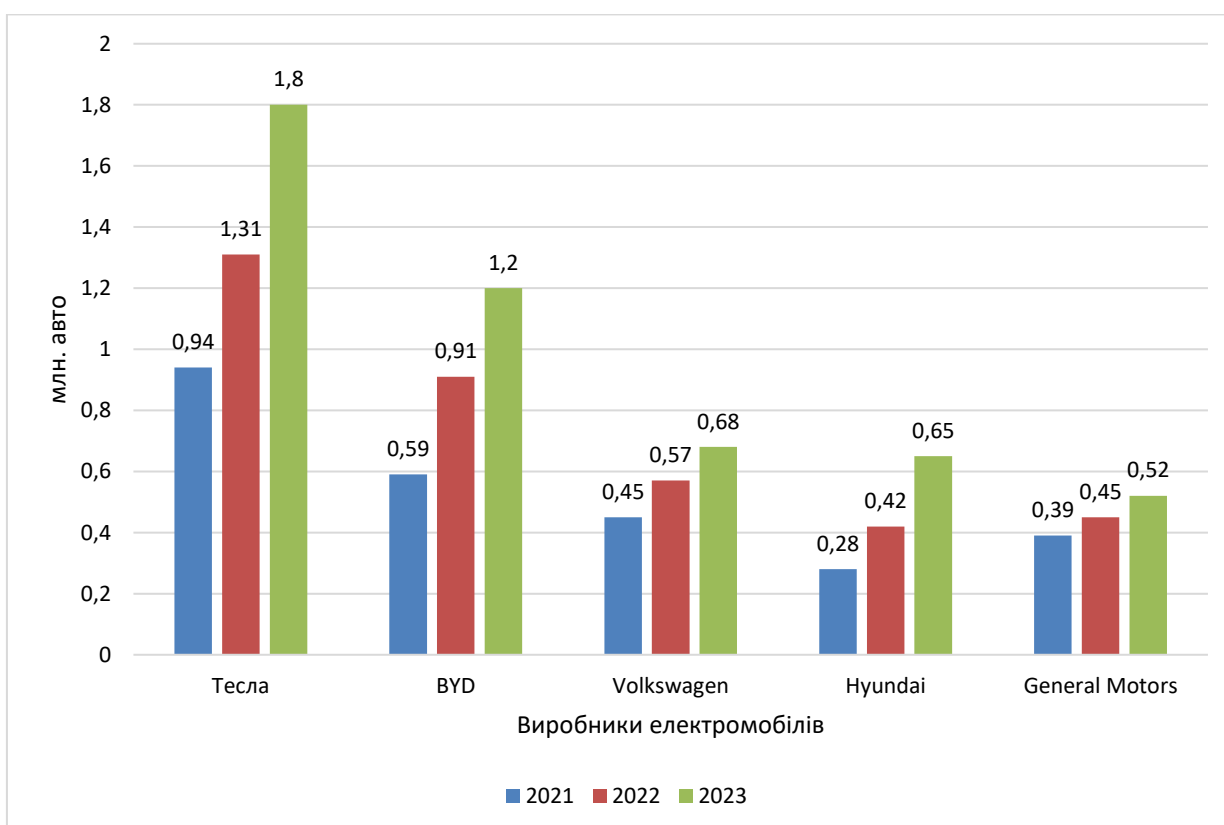


Рис. 2.4. Обсяги виробництва електромобілів основними світовими виробниками у 2021- 2023 рр., млн авто.

Лідерство на ринку електромобілів продовжує закріплювати Tesla, вироблено 1,8 млн авто у 2023р., що вдвічі більше виробництва 2021 року. Такі високі результати базуються її технологічних перевагах та інноваційних підходах в управлінні. BYD, як один із лідерів ринку з виробництва

електромобілів, показує зростання виробництва авто за рахунок швидкої адаптації до умов та інвестування ринку у виробничу потужність, що дозволяє їй ефективно конкурувати на глобальному рівні. До основних виробників електромобілів увійшли Volkswagen, General Motors, які активно розширюють свою діяльність у сегменті електромобілів, впроваджуючи інновації та оновлюючи модельні ряди. Hyundai демонструє найбільший відносний приріст (+132,14%), активно розширюючи свій сегмент електромобілів, але по обсягам виробництва займає 4 позицію на світовому ринку.

Значна увага до екології та урядові стимули підтримують інтерес до електромобілів, що стимулює подальший розвиток ринку. Важливу роль відіграють інвестиції у зарядну інфраструктуру та вдосконалення технологій, які сприяють доступності електромобілів для широкого загалу.

Ринок електромобілів демонструє динамічне зростання в умовах підвищеного інтересу до екологічно чистого транспорту. Податкові пільги та субсидії, надані урядами, разом із заходами щодо скорочення викидів CO₂, сприяють стимулюванню цього сегмента.

Інвестиції в технології акумуляторів та розвиток швидкісних зарядних станцій роблять електромобілі більш привабливими для споживачів. Очікується, що співпраця між виробниками, урядами та інвесторами посилить розвиток ринку, забезпечуючи не лише екологічні, а й економічні переваги.

Аналіз фінансових показників Hyundai Motor Company за 2021–2023 роки свідчить про стабільне зростання доходів (+14,2%), операційного прибутку (+54%) та чистого прибутку (+53,4%). Це підтверджує ефективність бізнес-стратегії компанії та її здатність адаптуватися до глобальних змін.

Покращення рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE) та продажів (ROS) свідчить про раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності. Зростання активів на 19,4% вказує на значні інвестиції у виробництво та інновації, що посилює фінансовий потенціал компанії.

Збільшення зобов'язань на 14,7% є контрольованим і дозволяє зберігати стабільний фінансовий баланс. Загалом Hyundai Motor Company демонструє сильну фінансову позицію та інноваційну готовність, зберігаючи конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Однак аналіз також демонструє певні негативні аспекти, зокрема, тиск глобальної економічної нестабільності та високу конкуренцію на ринку електромобілів, які впливають на витрати та рентабельність окремих напрямів. Ці аспекти підкреслюють важливість стратегічного планування та інноваційного розвитку для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У майбутньому компанія має враховувати глобальні виклики, такі як екологічні вимоги та зростаюча технологічна конкуренція. Спільна робота виробників, інвесторів і урядів сприятиме сталому розвитку ринку електромобілів, забезпечуючи економічну вигоду та екологічні переваги.

2.2. Методичні засади оцінки організаційної структури Hyundai Motor Company

Структурні підрозділи компанії Hyundai Motor Company працюють у взаємодії, спрямованій на досягнення стратегічних і операційних цілей. Для забезпечення ефективної координації діяльності всіх підрозділів компанія розробила регламенти, методи й форми управління, які забезпечують інтеграцію елементів управлінської системи. Комунікаційні процеси в компанії організовані так, щоб оптимізувати обмін інформацією між відділами й підтримувати оперативність прийняття рішень.

Відповідно до внутрішніх стандартів, кожен співробітник має чітко визначені права, обов'язки й відповідальність, що формує основу організаційної структури компанії. Ключовими аспектами організаційної структури Hyundai є розподіл ролей і обов'язків, багаторівнева ієрархія,

дотримання стандартів і правил, а також відповідність кваліфікаційних вимог до кожної посади. Цей підхід дозволяє злагоджено координувати роботу підрозділів і підвищувати ефективність компанії.

Розподіл обов'язків керівників у Hyundai Motor Company регламентується посадовими інструкціями, які забезпечують прозорість виконання функцій і визначають відповідальність. У компанії відсутня тенденція до частих заміन менеджерів з високою кваліфікацією, що підкреслює стабільність управлінського складу. Такий підхід сприяє збереженню досвіду, послідовності управлінських практик і високого рівня компетенції у стратегічних рішеннях.

Основні функції управління в компанії охоплюють планування, організацію та контроль. Планування орієнтоване на досягнення прибутковості, причому генеральний директор може коригувати плани відповідно до змін у ринкових умовах. Річний бізнес-план Hyundai визначає стратегічні й операційні цілі, основною серед яких є оптимізація продажів задля максимізації прибутку. Ця стратегія дозволяє компанії знаходити баланс між зростанням і рентабельністю, утримуючи конкурентні позиції.

Для оцінки та вдосконалення організаційної структури управління застосовуються спеціальні коефіцієнти, які допомагають визначити її ефективність, ідентифікувати проблемні ділянки та оцінити відповідність структури стратегічним завданням компанії (табл. 2.3). Комплексне їх застосування надає можливість керівникам оцінити загальну ефективність організаційної структури управління та її відповідність цілям і завданням підприємства. Вона враховує ключові аспекти, пов'язані з функціонуванням організаційної системи, її адаптивністю, ефективністю розподілу завдань і ресурсів, а також здатністю вирішувати організаційні проблеми.

Для аналізу збалансованості завдань між підрозділами використовують коефіцієнти концентрації функцій. Вони визначають, чи не концентруються функції надмірно в одному відділі або розподіляються рівномірно, що сприяє підвищенню ефективності командної роботи та оптимізації ресурсів.

Комплексна оцінка організаційної структури підприємства

Назва коефіцієнта	Зміст	Формула	Нормативні показники
Коефіцієнт актуалізації функцій	Відображає відповідність виконаних функцій запланованим завданням.	$K_{\text{актуал}} = \frac{\text{Заплановані функції}}{\text{Фактично виконані функції}}$	$K=1$ $K = 1$ (відповідає плану), $K < 1$ $K < 1$ (недовиконання).
Коефіцієнт концентрації функцій	Оцінює рівномірність розподілу функцій між підрозділами.	$K_{\text{конц.функц}} = \frac{\text{Кількість функцій в 1-ому підр.}}{\text{Загальна кількість функцій}}$	$K < 0.5$ $K < 0.5$: Функції розподілені рівномірно.
Коефіцієнт накопичення дисфункцій	Визначає частку дисфункцій у загальній структурі організації.	$K_{\text{дисфункц}} = \frac{\text{Кількість дисфункцій}}{\text{Загальна кількість функцій}}$	$K \approx 0$ $K \approx 0$: Мінімальний рівень дисфункцій.
Коефіцієнт концентрації елементів	Характеризує рівномірність розподілу ресурсів або елементів у структурі.	$K_{\text{конц.елем}} = \frac{\text{Макс. кількість елем. в 1-ому підр.}}{\text{Загальна кількість елементів}}$	$K < 0.5$ $K < 0.5$: Ресурси розподілені рівномірно.
Складність організаційної структури	Оцінює складність структури за кількістю рівнів і підрозділів відносно чисельності персоналу.	$K_{\text{склад}} = \frac{\text{Кільк. рівнів ієрар.} + \text{Кільк. підрозд}}{\text{Загальна кількість працівників}}$	K залежить від масштабу організації та типу діяльності.

Виявлення проблем у процесах організаційної структури здійснюється за допомогою коефіцієнта накопичення дисфункцій. Він дозволяє оперативно усунути процеси, які негативно впливають на продуктивність, а також уникнути порушень у координації між підрозділами.

Аналіз рівномірності розподілу ресурсів проводиться за допомогою коефіцієнтів концентрації елементів. Вони допомагають оцінити, наскільки збалансовано використовуються ресурси, забезпечуючи оптимальну продуктивність і ефективність організації.

Складність організаційної структури є показником, який оцінює кількість рівнів управління та зв'язків між ними. Це дозволяє зрозуміти, чи є структура сильною.

Загалом, ці коефіцієнти є інструментами для системного аналізу управлінської структури компанії, підвищення її прозорості та адаптивності до змін, виявляє слабкі місця в організаційній структурі, сприяючи її удосконаленню для досягнення максимального рівня ефективності системи управління.

Аналіз показав, що організаційна структура компанії Hyundai Motor Systems є ефективною, з окремими аспектами, які потребують вдосконалення. Особливої уваги заслуговують дисфункції в управлінській структурі (коефіцієнти накопичення дисфункцій) та нерівномірний розподіл функцій і ресурсів (коефіцієнти концентрації функцій та елементів) (табл. 2.4). Рекомендовано провести заходи з оптимізації функціонального розподілу та покращення координації між підрозділами для підвищення загальної ефективності управління.

Таблиця 2.4.

Оцінка організаційної структури Hyundai Motor Company

Показник	Коефіцієнт вагомості (q_i)	Оцінка в балах (A_i)	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коефіцієнт актуалізації функцій	0,2	1	0,2
Коефіцієнт концентрації функцій	0,15	0,74	0,111
Коефіцієнт накопичення організаційної структури дисфункцій	0,2	1,11	0,222
Коефіцієнт концентрації елементів	0,2	0,75	0,15
Складність організаційної структури управління	0,25	1	0,25
Разом	1	-	0,933

Важливо відзначити, що структура управління Hyundai Motor Company залишається адаптивною і надійною.

Під час аналізу розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності серед структурних підрозділів Hyundai Motor Company було виявлено наступні проблеми:

1. Невідповідність результатів поставленим цілям: Частина реалізованих завдань не завжди узгоджується із початково визначеними управлінськими цілями, що призводить до слабких місць у плануванні та координації управлінських процесів.

2. Повторення функцій: Наявність дублюючих обов'язків на різних керівних рівнях викликає надмірне навантаження на систему управління бізнес-процесами, що збільшує операційні витрати та знижує ефективність.

3. Спрямованість на поточні завдання: Керівники підприємства часто концентрують увагу на вирішенні оперативних питань, які могли б бути делеговані на рівень відділів, що відволікає їх від виконання стратегічних завдань.

4. Надмірна централізація: Багаторівнева структура управління із зосередженням завдань координації на трьох рівнях призводить до надмірної централізації. Це обмежує горизонтальну взаємодію між підрозділами, що впливає на швидкість та ефективність комунікацій.

Для оцінки якості організаційної структури управління, зокрема її зв'язків і взаємодії між елементами компанії застосовують інтегрований коефіцієнт структури зв'язків і взаємодії між елементами Hyundai Motor Company. Він дозволяє застосовувати ступінь узгодженості та координації всередині організації.

Аналіз показав, що лише 40% запланованих функцій виконуються ефективно (табл. 2.4). Це може свідчити про недостатню реалізацію управлінських завдань або слабку координацію між підрозділами. Такий низький показник вимагає ретельного аналізу причин, перегляду функціонального розподілу та підвищення рівня контролю для забезпечення актуальності виконуваних функцій.

Високе значення коефіцієнту концентрації функцій (0,9) свідчить про добре налагоджений розподіл функцій між підрозділами компанії.

Аналіз структури зв'язків і взаємодії між елементами Hyundai Motor Company

Показник	Коефіцієнт вагомості (q_i)	Оцінка в балах (A_i)	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коефіцієнт актуалізації функцій	0,25	0,4	0,10
Коефіцієнт концентрації функцій	0,25	0,9	0,23
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,20	0,8	0,16
Коефіцієнт централізації управлінських рішень	0,30	0,5	0,15
Разом	1,00	-	0,64

Це сприяє ефективному використанню ресурсів і забезпечує чіткість у виконанні завдань.

Проте, навіть за такого результату, існує потреба у періодичному перегляді концентрації, щоб уникнути перевантаження ключових підрозділів. Коефіцієнт сумісності зв'язків (0,8) демонструє достатньо високий рівень узгодженості між різними підрозділами. Взаємодія між структурними елементами організації є ефективною, але існує можливість удосконалення для досягнення максимального рівня координації. Рівень централізації вказує на збалансований підхід до прийняття рішень. Вищий керівний склад зберігає контроль над основними процесами, але підрозділи мають певну автономію. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, проте може вимагати коригування залежно від зростання масштабів бізнесу. Інтегральний показник – коефіцієнт структури зв'язків (0,64) свідчить про те, що більшість взаємозв'язків у структурі є реалізованими, але залишається потенціал для їх подальшого розвитку. Це вказує на необхідність поліпшення комунікацій між підрозділами, що може сприяти підвищенню оперативності та ефективності виконання завдань.

Аналіз організаційної структури Hyundai Motor Company демонструє її загальну ефективність, проте існують певні аспекти, які потребують вдосконалення. Низький рівень актуалізації функцій та часткова реалізація потенційних зв'язків між підрозділами є ключовими зонами для покращення.

Однак високий рівень концентрації функцій, сумісності зв'язків та збалансованість централізації вказують на наявність сильного фундаменту для подальшого розвитку. Оптимізація цих процесів допоможе компанії підвищити продуктивність і успішно реалізувати стратегічні цілі в умовах динамічного ринкового середовища.

Передача управлінських навичок у компанії реалізується через призначень та вказівок від вищих посадових осіб, що сприяє єдності управлінських підходів і реалізації корпоративної стратегії. Трудова дисципліна регулюється чітко визначеними внутрішніми правилами, підтвердженими керівництвом, що дозволяє підтримувати високу продуктивність та відповідальність працівників.

Щодо управління людськими ресурсами Hyundai Motor Company акцентує увагу на раціональному використанні трудових ресурсів, ефективному розподілі персоналу відповідно до потреб.

Компанія також приділяє значну увагу дотриманню основних принципів управління (табл. 2.6).

Принципи управління Hyundai Motor Company базуються на ключових корпоративних цінностях, які забезпечують ефективність управління та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Принципи управління Hyundai Motor Company спрямовані на забезпечення стабільності, ефективності та гнучкості в умовах мінімального бізнес-середовища. Хоча централізація інколи обмежує оперативність рішень, її сили у поєднанні з акцентом на розвиток персоналу та інноваційність.

Основні управлінські функції зосереджені в руках керівництва, при цьому забезпечується ефективна взаємодія з підлеглими, які забезпечують виконання ваших завдань відповідно до визначених ролей. Менеджери працюють у тісному контактi один з одним, співпрацюючи з прийнятими ключовими рішеннями та забезпечуючи взаємозалежність у досягненні цілей.

У компанії створено умови для збалансованого врахування інтересів керівництва та персоналу, що сприяє досягненню бізнес-цілей.

Оцінка принципів управління Hyundai Motor Company

Найменування	Зміст принципів
Гнучкість	Система управління здатністю адаптуватися до поставлених цілей, забезпечуючи гнучкість і ефективність у досягненні стратегії.
Децентралізація	Система управління підприємством побудована таким чином, що структурні підрозділи та керівники можуть ефективно функціонувати автономно, за необхідності делегуючи свої функції на нижні рівні управління для забезпечення гнучкості.
Дисциплінованість	Усі співробітники підприємства підтримують встановлені правила внутрішнього трудового розпорядку, що забезпечують дисципліну і порядок.
Єдиноначальність	Основа управління підприємством складає керівництво, яке зосереджує всі ключові управлінські функції, водночас співробітники організації діють у рамках чітко визначених правил і завдань, що сприяє злагодженій роботі всієї системи.
Кадрова політика	Компанія впровадила та ефективно реалізує кадрову політику, спрямовану на раціональне управління персоналом, що охоплює всі необхідні функції та принципи кадрового обліку. Цей підхід забезпечує оптимальний розподіл ресурсів і сприяє професійному розвитку співробітників.
Колегіальність	Менеджери компанії підтримують тісний контакт, працюючи на засадах співпраці та взаємозалежності, що сприяє ефективній координації дій і спільній участі у прийнятті найважливіших управлінських рішень.
Корпоративність	В організації забезпечується баланс інтересів як керівництва, так і персоналу, спрямований на ефективне досягнення стратегічних цілей та виконання бізнес-завдань.
Оперативність	Організація демонструє здатність швидко реагувати на будь-які зміни, що можуть впливати на процес ухвалення рішень, забезпечуючи оперативність і гнучкість управління.
Ротація	У компанії впроваджено планомірне переміщення працівників між різними посадами як в межах окремих підрозділів, так і підприємства загалом, що сприяє розвитку їх професійних навичок та забезпечує гнучкість у використанні кадрових ресурсів.
Адаптивність	Компанія демонструє своєчасну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, що забезпечує її здатність гнучко адаптувати управлінські процеси для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.
Ділове партнерство	Компанія володіє високим рівнем навичок взаємодії з постачальниками, покупцями, виконавцями, керівниками, клієнтами та замовниками, що сприяє налагодженню міцних партнерських відносин, підвищенню лояльності клієнтів (dspace.nuft.edu.ua) і забезпеченню стабільності бізнес-процесів.
Мотивація	Компанія активно застосовує сучасні підходи до управління персоналом, які спрямовані на підвищення рівня задоволеності працівників від виконуваної роботи, створення комфортного робочого середовища, стимулювання до досягнення високих показників та зменшення плинності кадрів.
Ефективність	Система роботи з персоналом побудована на економічних принципах, які дозволяють оптимізувати витрати та знижувати їх частку в собівартості одиниці продукції. Це сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку.

Організація оперативно реагує на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечуючи функціональність у прийнятих управлінських рішеннях.

Компанія побудована на ефективній комунікації з постачальниками, покупцями, клієнтами та партнерами, що сприяє зміцненню її позицій на ринку. Методи роботи з персоналом спрямовані на створення задоволеності співробітників своєю діяльністю, що досягає їх мотивації та продуктивності. Система управління персоналом, організована з економічною ефективністю, спрямована на зниження витрат на управління в загальних витратах на одиницю продукції.

Hyundai Motor Company деякі принципи управління, зокрема принцип мотивації персоналу, не демонструють достатньої ефективності. Наявні системи заохочення працівників не завжди забезпечують очікувані результати [4].

Також варто зауважити, що принцип адаптації в Hyundai Motor Company потребує вдосконалення, оскільки його недолік може створити ризик для стабільної діяльності компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Для усунення цієї проблеми необхідно залучити висококваліфікованих спеціалістів, зовнішніх консультантів та професійні групи, які можуть запропонувати сучасні підходи до адаптації бізнес-процесів.

У компанії Hyundai Motor Company застосовуються дві ключові групи методів управління для забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом та персоналом:

1. Управлінські та організаційні методи: Вони регулюють умови роботи через чітко визначену організаційну структуру, посадові інструкції, а також систему наказів і розпоряджень, які стосуються виконання поточних завдань. Ці методи спрямовані на забезпечення злагодженої роботи всіх структурних підрозділів і дотримання встановлених стандартів.

2. Соціально-психологічні методи: Вони спрямовані на формування у працівників почуттів організованості, залученості та відповідальності.

Поєднання цих методів дозволяє Hyundai Motor Company ефективно управляти персоналом, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей і підтримуючи високий рівень задоволеності працівників.

Hyundai Motor Company функціонує в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлено швидкими змінами у споживчих потребах та вподобаннях. Така динамічність ринкового середовища вимагає від компанії адаптивності та гнучкості у прийнятих рішеннях, а також здатності швидко реагувати на виклики і тенденції.

Система управління персоналом у Hyundai Motor Company побудована на сучасних принципах маркетингу людських ресурсів, що забезпечує раціональне використання праці та оптимальний розподіл працівників на посади, які відповідають їхнім навичкам і талантам. Цей підхід сприяє розкриттю потенціалу співробітників, їхньому професійному зростанню та підвищенню ефективності роботи.

Hyundai Motor Company досягає високих норм і стандартів, які забезпечують її стабільність та успіх як провідного підприємства. Компанія прагне створювати сприятливі умови праці, виступаючи справедливим та ефективним роботодавцем. Успіх діяльності компанії є результатом синергії роботи всіх її працівників, що досягається через злагоджену систему управління персоналом.

Ключові компоненти системи управління персоналом Hyundai Motor Company:

- Стратегічне планування трудових ресурсів: Визначення потреби в персоналі з урахуванням поточних і майбутніх завдань компанії.
- Розвиток і навчання персоналу: Підвищення кваліфікації співробітників і сприяння їх професійному розвитку.

- Мотивація та стимулювання працівників: Використання як матеріальних, так і нематеріальних засобів для підвищення їхньої залученості та продуктивності.
- Оцінка та контроль результатів роботи.
- Створення корпоративної культури: Формування сприятливого середовища.

Ця багатокомпонентна система дозволяє Hyundai Motor Company ефективно залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників.

У дослідженні особливий акцент зроблено на механізмах мотивації та контролю, які здійснюють ключову роль в управлінні персоналом Hyundai Motor Company.

Система мотивації компаній побудована на поєднанні соціального забезпечення та фінансових стимулів. Співробітники мають доступ до страхування, включаючи медичне обслуговування, що забезпечує їхню соціальну захищеність і підвищення підвищеної лояльності до компанії.

Навчання персоналу також виступає продуктивним елементом мотиваційної системи. Hyundai Motor Company активно інвестує в розвиток своїх працівників через проведення семінарів, тренінгів та навчальних заходів. Hyundai Motor Company досягти високих стандартів управління, що сприяють її успіху та стабільності. Компанія прагне бути ефективним надійним і роботодавцем, створюючи сприятливі умови для свого персоналу. Система управління персоналом у Hyundai Motor Company базується на інтегрованому підході, який включає кілька ключових компонентів. Серед них:

1. Підбір і найм співробітників: Орієнтований на залучення кваліфікованих кадрів, які відповідають потребам компанії та її корпоративним цінностям.
2. Навчання і стажування: Програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку, спрямовані на розширення знань і навичок працівників.
3. Мотивація: Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, які

підвищують продуктивність працівників.

4. Адаптація: Допомога новим співробітникам у швидкому розвитку осі корпоративної культури та умов роботи.

5. Соціально-корпоративна відповідальність: Забезпечення соціальної підтримки співробітників,

Ця комплексна система спрямована на створення умов для ефективного управління персоналом, розвитку потенціалу співробітників і досягнення стратегічних цілей компанії. [4].

Мотивація та контроль управління персоналом у Hyundai Motor Company займають особисте місце в дослідженні, цей елемент є ключовим для забезпечення ефективності роботи співробітників і досягнення стратегічних цілей компанії. Мотивація базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які сприяють підвищенню залученості працівників, їх продуктивності та лояльності до організації. Контроль, у свою чергу, забезпечує відповідність діяльності співробітників встановленим стандартам, дозволяє своєчасно виявляти недоліки та приймати коригувальні рішення для досягнення

Система мотивації співробітників у Hyundai Motor Company побудована на комплексному підході, що забезпечує соціальне забезпечення та фінансові стимули. Одним із ключових елементів є надання медичного страхування, яке забезпечує соціальну захищеність персоналу та сприяє їх лояльності до компанії. Крім того, суттєво увага приділяється професійному навчанню працівників, яке розглядається не тільки як спосіб підвищення кваліфікації, але й як важливий мотивуючий фактор, що стимулює працівників досягати високих результатів і розвиватися.

Організаційні вимоги Hyundai Motor Company чітко виконують обов'язки кожного співробітника, незалежно від їх професійного рівня чи індивідуальних характеристик. Це забезпечує уніфікований підхід до виконання завдань і підтримує високий рівень дисципліни та продуктивності. Компанія також проводить заходи, спрямовані на позитивний вплив на

ефективність роботи співробітників, включаючи мотиваційні програми, навчання та створення сприятливих умов праці, що стимулюють успішність і розвиток персоналу., представлені на відповідному рисунку 2.5.

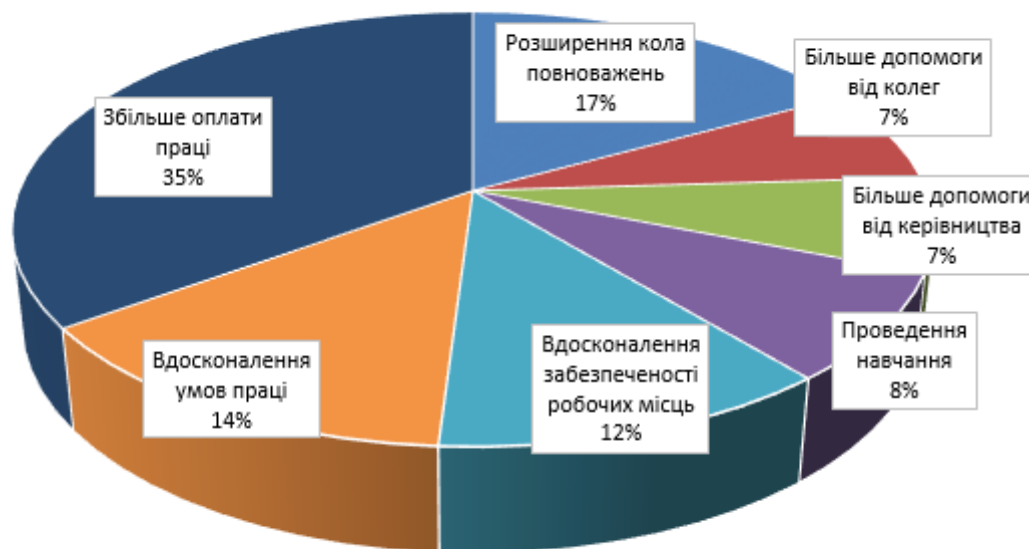


Рис. 2.5. Мотиваційні заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом Hyundai Motor Company

На основі досягнутих результатів, підвищення рівня заробітної плати, створення сприятливих умов праці, а також інвестування в розвиток професійних навичок і компетенцій співробітників разом із забезпеченням сучасним обладнанням істотно сприяють підвищенню якості виконуваної роботи. Такі ініціативи значно підвищують мотивацію працівників, рівень їхньої задоволеності роботою та продуктивності.

У процесі виконання своїх обов'язків співробітники найбільше цінують збереження власної гідності, що є найпоширенішою відповіддю в ході опитувань. Водночас вони прагнуть до зростання зайнятості, впевненості у майбутньому та стабільності на робочому місці, що також відзначено серед пріоритетних очікувань. Проведений аналіз підкреслює важливість врахування внутрішніх потреб співробітників: для покращення робочих умов і наявність побутової інфраструктури (рис. 2.6).

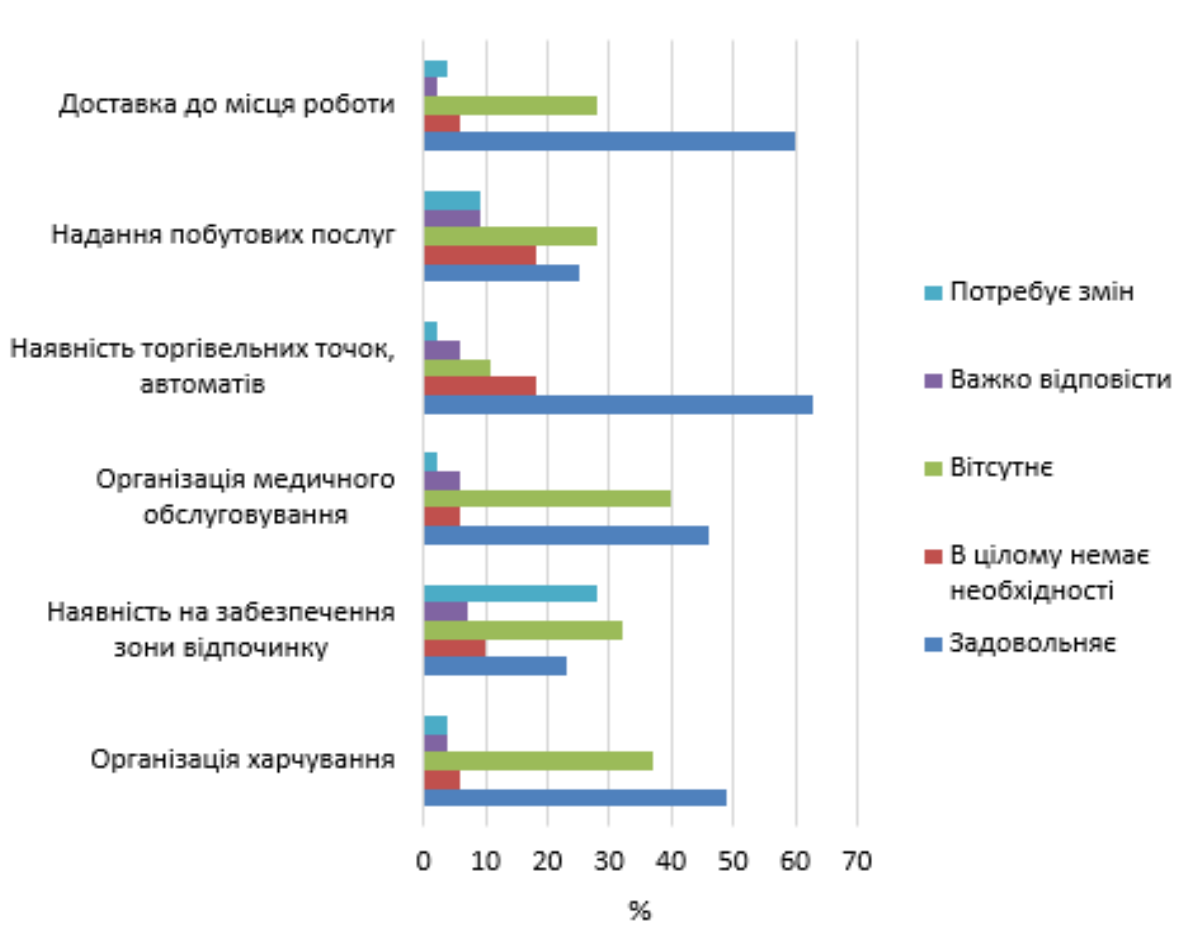


Рис. 2.6. Ступень задоволення внутрішніх потреб працівників Hyundai Motor Company

Дослідження рівня задоволеності працівників Hyundai Motor Company виявило певні проблеми, пов'язані з якістю побутового обслуговування. Ця ситуація створює ризики, які можуть знизити загальний рівень задоволеності співробітників, що, у свою чергу, може негативно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Для подолання цієї проблеми необхідно переглянути підходи до організації побутового обслуговування, забезпечивши підвищення його якості та відповідність потребам персоналу.

Аналіз виявив кілька ключових напрямів, у яких спостерігається незадоволеність працівників щодо побутового забезпечення:

1. Оснащення зон відпочинку: Недостатня кількість або неналежне обладнання зон відпочинку позбавляє працівників можливості ефективно відновлювати сили під час робочого дня.

2. Побутові послуги: Низький рівень доступності побутових послуг створює певні незручності для персоналу.
3. Медичне обслуговування: Існуюча система медичного обслуговування виявилася недостатньо ефективною для забезпечення здоров'я працівників.
4. Організація харчування: Незадоволеність умовами чи якістю харчування під час роботи також негативно позначається на загальному комфорті співробітників.

Вирішення цих питань вимагає впровадження заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, що сприятиме підвищенню задоволеності та продуктивності працівників.

Мотивація співробітників, особливо в аспекті оплати праці, є критично важливим елементом для ефективного функціонування підприємства. Саме незадоволення оплатою праці приводить до конфліктних ситуацій, протестних дій.

Протестний аналіз – це методологічний підхід, спрямований на вивчення та оцінку протестних настроїв, поведінки або дій у суспільстві чи організації. Його використовують для виявлення причин, характеру, динаміки та потенційних наслідків протестів або незадоволення певними умовами, політиками чи рішеннями.

В таблиці 2.7 структуровано ключові аспекти протестного аналізу, забезпечуючи розуміння його важливості та етапів проведення для зниження ризиків і спротиву в організації. Результати аналізу протестної поведінки вказують на існуючий розрив у рівнях мотивації між співробітниками та керівниками, що потребує перегляду та вдосконалення методів стимулювання персоналу. Для виявлення ключових факторів, які визначають рівень заробітної плати, було проведено спеціальне дослідження.

Протестний аналіз — сутність, цілі, етапи, методи та результати

Категорія	Опис
Сутність протестного аналізу	Аналіз реакції та можливих протестів співробітників або інших зацікавлених сторін на впровадження змін, нових політик чи рішень в організації.
Цілі протестного аналізу	- Оцінка ризиків виникнення протестів і опору змінам.- Виявлення потенційних причин негативної реакції.- Пошук шляхів мінімізації опору.
Етапи протестного аналізу	1. Визначення предмету змін.2. Оцінка рівня підтримки та спротиву.3. Виявлення зацікавлених сторін.4. Розробка стратегій реагування.5. Оцінка результатів заходів після впровадження.
Методи протестного аналізу	- Проведення опитувань та інтерв'ю.- SWOT-аналіз змін.- Моделювання сценаріїв реакцій.- Використання соціометричних методів для оцінки внутрішніх взаємозв'язків.
Результати протестного аналізу	- Розробка стратегії мінімізації ризиків протестів.- Підвищення ефективності впровадження змін.- Встановлення комунікаційних стратегій для роботи з опонентами змін.- Підвищення довіри та лояльності до компанії серед співробітників.

Більшість співробітників висловили думку, що їхня заробітна плата суттєво залежить від кількості відпрацьованого часу, виконання запланованих завдань та інтенсивності роботи. Отримані результати підтвердили, що саме ці фактори є визначальними у процесі формування заробітної плати. Окрім того, на рівень оплати праці впливають індивідуальні досягнення працівників у навчанні, їхня кваліфікація та інші особисті характеристики, які враховуються при оцінці.

Робота в Hyundai Motor Company асоціюється з підвищенням добробуту, розвитком професійних навичок, упевненістю у завтрашньому дні та стабільністю на робочому місці, що відповідає очікуванням працівників і створює сприятливе середовище. Компанія забезпечує можливості для кар'єрного зростання своїх співробітників шляхом впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок.

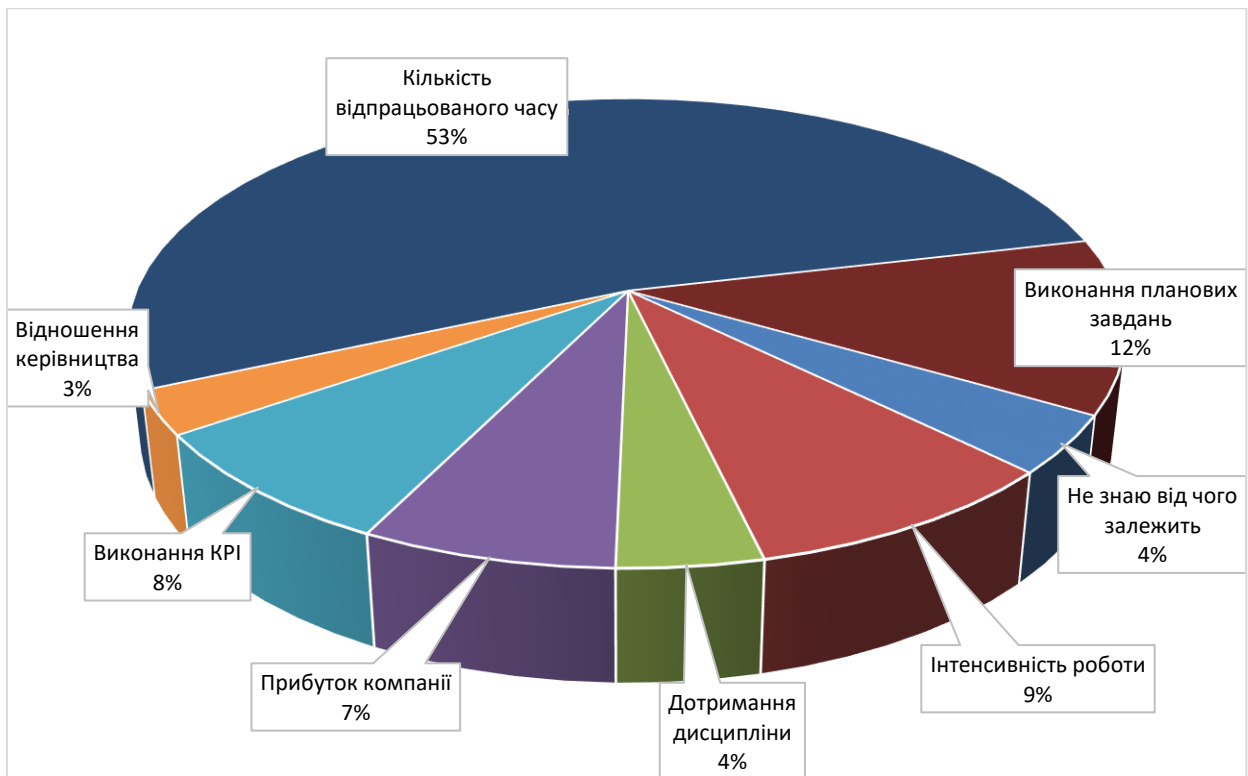


Рис. 2.7. Чинники, що впливають на розмір заробітної плати працівників Hyundai Motor Company

Hyundai Motor Company підтримує ініціативність своїх працівників, надає їм соціальні гарантії та сприяє формуванню довірливих стосунків між керівництвом і персоналом. Особлива увага у компанії приділяється навчанню та мотивації співробітників, що є одним із важливих аспектів її корпоративної стратегії.

Такі завдання успішно реалізуються через службу управління персоналом, яка організовує тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток професійних компетенцій співробітників.

Система мотивації працівників охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які спрямовані на підвищення продуктивності, покращення задоволеності роботою та формування лояльності до компанії. Такий підхід дозволяє не лише зберігати високий рівень професійної компетентності персоналу, а й сприяти розвитку корпоративної культури та її укріпленню.

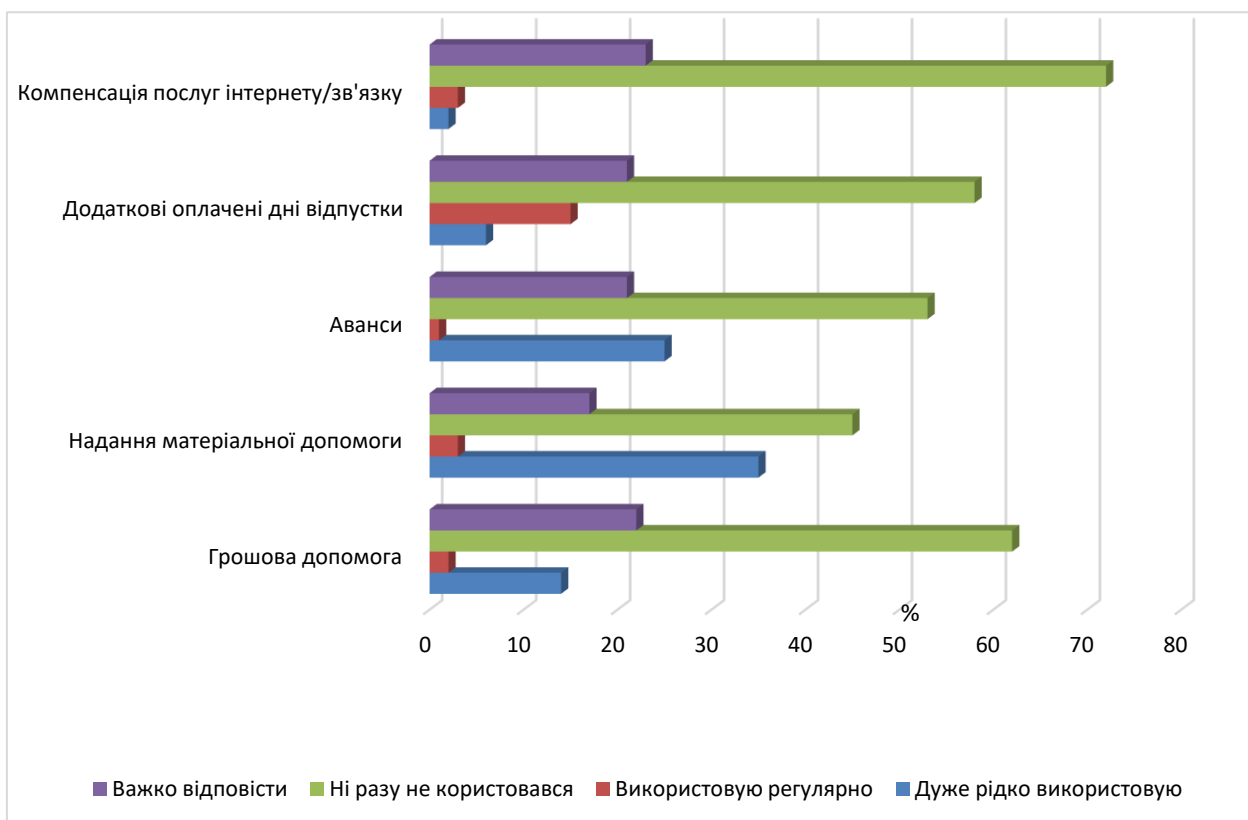


Рис. 2.8. Частота користування доплатами та компенсаціями, передбаченими в Hyundai Motor Company

На діяльність Hyundai Motor Company значно впливає зовнішнє середовище, яке складається з прямих і непрямих чинників, що не знаходяться під контролем керівництва компанії. Прямі чинники безпосередньо стосуються функціонування організації, охоплюючи ринкові умови, роботу постачальників і клієнтів, дії конкурентів та регулюючих органів, що мають найбільший вплив на процес ухвалення стратегічних рішень.

Крім того, Hyundai Motor Company, як і інші економічні суб'єкти, підпадає під дію макроекономічних факторів, таких як валовий національний продукт (ВНП), валовий внутрішній продукт (ВВП), національний дохід, рівень інфляції та валютний курс, які впливають на загальні умови діяльності компанії.

Результати комплексного аналізу факторів впливу Hyundai Motor Company представлено у таблиці 2.8.

Комплексний аналіз факторів впливу Hyundai Motor Company

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потужні канали збуту на глобальних ринках. Заводи та офіси компанії розташовані у ключових регіонах світу. 2. Сильний бренд, асоційований з високою якістю та екологічністю. 3. Інвестиції в персонал, навчання та соціальні програми сприяють зростанню лояльності співробітників. 4. Вертикальна інтеграція виробничого процесу, що дозволяє контролювати витрати й якість 5. Лідерство в інноваціях, особливо в галузі електромобілів та акумуляторних технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складнощі у адаптації до швидко змінюваних ринкових умов. 2. Високі витрати на виробництво та дослідження й розробки. 3. Обмежена сервісна мережа, що може вплинути на задоволеність клієнтів. 4. Проблеми з виробничими потужностями та доставки. 5. Складна організаційна структура: ускладнює процес прийняття управлінських рішень.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення глобальних ринків та нових сегментів, таких як автомобілі з водневими двигунами 2. Співпраця з іншими компаніями для спільної розробки нових технологій 3. Розвиток нових продуктів, таких як автономні та електричні автомобілі 4. Зростання попиту на екологічно чисті та електричні транспортні засоби 5. Багато країн стимулюють розвиток екологічних технологій через субсидії та податкові пільги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча конкуренція на ринку електричних автомобілів. Tesla, Toyota, BYD та інші компанії активно розвивають свої позиції. 2. Зміни в регуляторному середовищі та екологічних вимогах. Нові екологічні стандарти можуть ускладнити виробничі процеси. 3. Волатильність цін на матеріали та комплектуючі, такі як літій для акумуляторів. 4. Ризики від технологічних змін та невизначеності у галузі. 5. Глобальні економічні виклики (рецесії, інфляція та зміни валютного курсу).

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що Hyundai Motor Company володіє низкою сильних сторін, що забезпечують її успішну діяльність на міжнародному ринку. Однією з таких переваг є ефективна система управління, яка відповідає основним принципам та функціям управління, зокрема стратегічному, тактичному і оперативному плануванню. Компанія акцентує увагу на чіткій організації управлінських процесів, розвиненій корпоративній культурі та високому рівні автоматизації

виробничих процесів, що дозволяє підтримувати стабільність і досягати значних результатів у сфері розробки нових технологій та інновацій.

Особливо важливим є грамотно побудована структура управління, яка забезпечує ефективне розподілення обов'язків і функцій серед керівників різних рівнів. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни на ринку, забезпечувати високий рівень якості продукції та оптимізувати витрати. Власне, вертикальна інтеграція виробничих процесів дає змогу контролювати всі етапи виробництва — від проектування до збуту, що сприяє зниженню виробничих витрат і підвищенню загальної ефективності.

Проте, попри значні досягнення, компанія стикається з певними труднощами, які можуть негативно вплинути на її управлінську систему. Однією з головних проблем є недостатня мотивація працівників, особливо на робочих посадах. Це може призвести до зниження продуктивності праці, виникнення конфліктів, високої плинності кадрів та відсутності ініціативи серед працівників. Відсутність належної мотивації може також негативно позначитися на загальній атмосфері в колективі та привести до зниження якості роботи. У довгостроковій перспективі це може створити серйозні загрози для стійкості та ефективності управлінської системи, тому компанії необхідно звернути увагу на покращення мотиваційних механізмів, створення сприятливого робочого середовища та розвиток програм навчання і підвищення кваліфікації своїх працівників.

2.3. Оцінка ефективності системи управління Hyundai Motor Company

Оцінка ефективності системи управління компанії Hyundai Motor Company базується на аналізі ключових показників, які визначають її здатність досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному середовищі. Основними аспектами оцінки є фінансова, операційна, організаційна та кадрова складові (табл.2.9).

Оцінка ефективності системи управління Hyundai Motor Company

Аспект оцінки	Ключові показники	Результати	Висновок
Фінансова ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Рентабельність активів (ROA): 6,8% - Рентабельність власного капіталу (ROE): 12,1% - Операційний прибуток: +54% 	- Зростання фінансових показників підтверджує ефективне управління ресурсами.	Забезпечує стабільність та зростання фінансових результатів.
Операційна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяги продажів: +8,5% - Операційна маржа: 9,3% - Інвестиції в НДДКР: зростання 	- Зростання обсягів продажів та операційної маржі, посилення інноваційної діяльності.	Компанія успішно адаптується до змін та забезпечує конкурентоспроможність.
Організаційна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Чіткий розподіл ролей - Централізована система управління - Висока координація між підрозділами 	- Сильні сторони організації, проте дублювання функцій та централізація можуть уповільнювати прийняття рішень.	Необхідна оптимізація організаційних процесів для покращення швидкості управлінських рішень.
Кадрова ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Навчання персоналу - Сприятливі умови праці - Системи мотивації 	- Підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності, проте існує розрив у мотивації між працівниками та керівниками.	Вимагає вдосконалення стимулюючих програм для забезпечення балансу між рівнями мотивації.

Hyundai Motor Company демонструє стабільне фінансове зростання: рентабельність активів (ROA) зросла на 1,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком, досягаючи 6,8%, що свідчить про ефективне використання активів; рентабельність власного капіталу (ROE) також зросла до 12,1%, що вказує на здатність компанії генерувати прибуток на вкладені ресурси; операційний прибуток зріс на 54%, що свідчить про покращення управління витратами та собівартістю продукції. Фінансова стабільність та позитивна динаміка показників підтверджують ефективність прийнятих стратегій.

Hyundai Motor Company вдосконалює операційні процеси: підвищення обсягів продажів на 8,5% за три роки свідчить про зростання попиту на продукцію компанії; операційна маржа збільшилася до 9,3%, що свідчить про здатність компанії ефективно управляти виробничими витратами; зростання інвестицій у дослідження та розробки (НДДКР) сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Операційна ефективність підтверджує здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Організаційна структура Hyundai Motor Company забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності між структурними підрозділами, ефективну координацію між підрозділами завдяки централізованій системі управління, можливість швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Проте існують певні виклики, такі як дублювання функцій на керівних посадах і висока централізація, які можуть уповільнювати процес прийняття рішень. Незважаючи на сильні сторони, компанії необхідно зосередитися на оптимізації управлінських процесів.

Система управління персоналом орієнтована на підвищення кваліфікації співробітників через регулярне навчання та тренінги, створення сприятливих умов праці для підвищення задоволеності та продуктивності, інтеграцію систем мотивації, що включають фінансові та нематеріальні стимули.

Недоліком є розрив у рівнях мотивації між працівниками та керівниками, що потребує вдосконалення стимулюючих програм.

Ефективна кадрова політика сприяє покращенню продуктивності, але потребує подальшого вдосконалення.

Hyundai Motor Company демонструє високу ефективність системи управління завдяки поєднанню фінансової стабільності, операційної оптимізації, організаційної гнучкості та кадрової підтримки.

Однак існують аспекти, які потребують вдосконалення, такі як централізація управлінських процесів, дублювання функцій та розрив у мотивації співробітників. Для виявлення цих недоліків було застосовано компетентністний підхід до оцінки ефективності системи управління Hyundai Motor Company (рис 2.9). Подальша робота над цими викликами дозволить зміцнити позиції компанії на глобальному ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Наведений перелік компетенцій можна об'єднати у групи структурних елементів для оцінки ефективності системи управління. На базі системного підходу для кожного структурного елементу слід передбачити 4 рівні його розвитку: базовий, високий, продвинутий та рівень навичок.

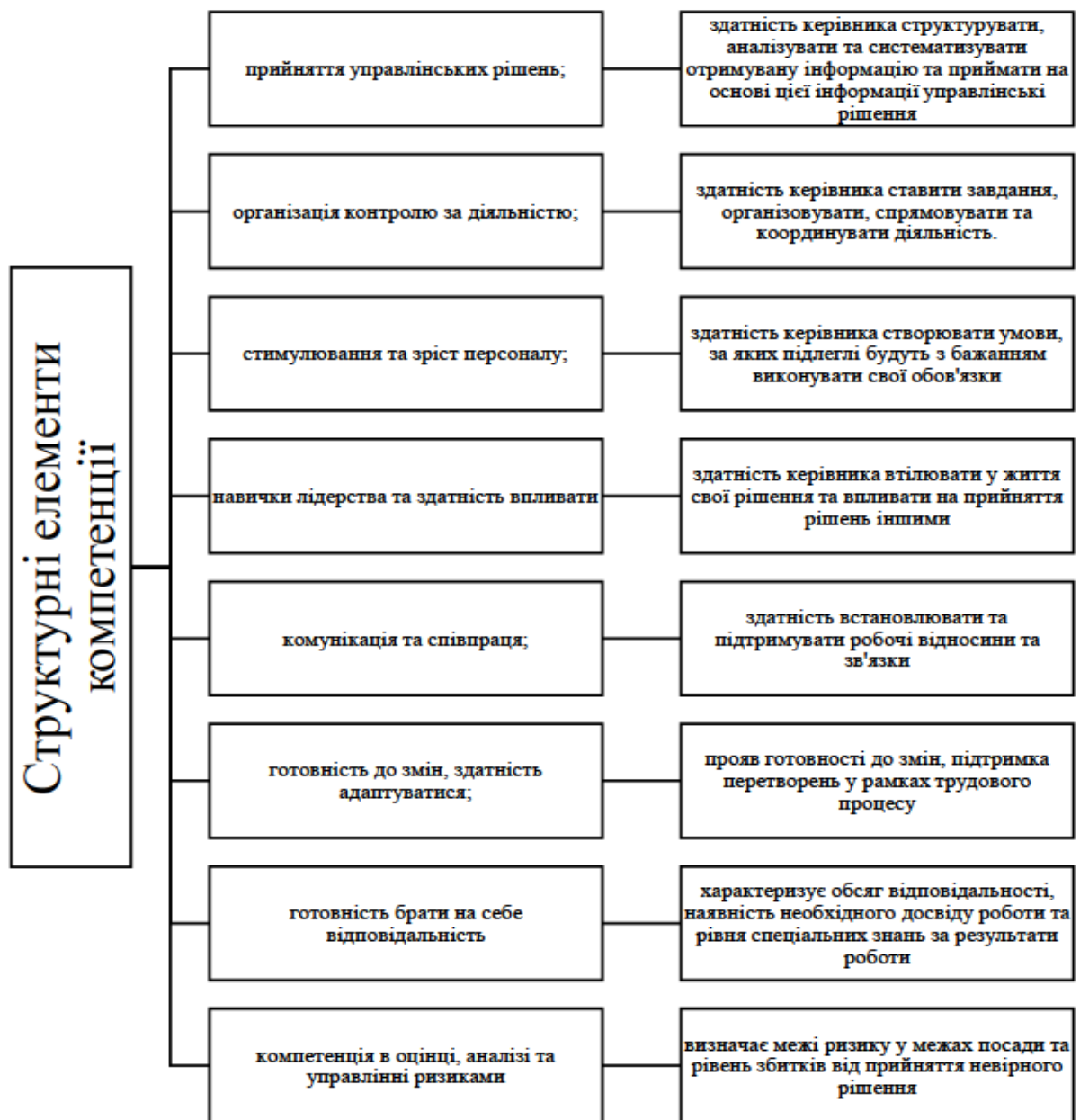


Рис. 2.9. Компетентністний підхід до оцінки ефективності системи управління Hyundai Motor Company.

Кожен структурний елемент системи управління (наприклад, управлінська структура, процеси виконання рішень, контроль якості, мотивація персоналу) повинен бути оцінений за кожним рівнем розвитку використовуючи технічний метод тестування.

В таблиці 2.10 наведені перелік професійних компетентностей, навичок та умінь для кожного рівня розвитку структурної групи.

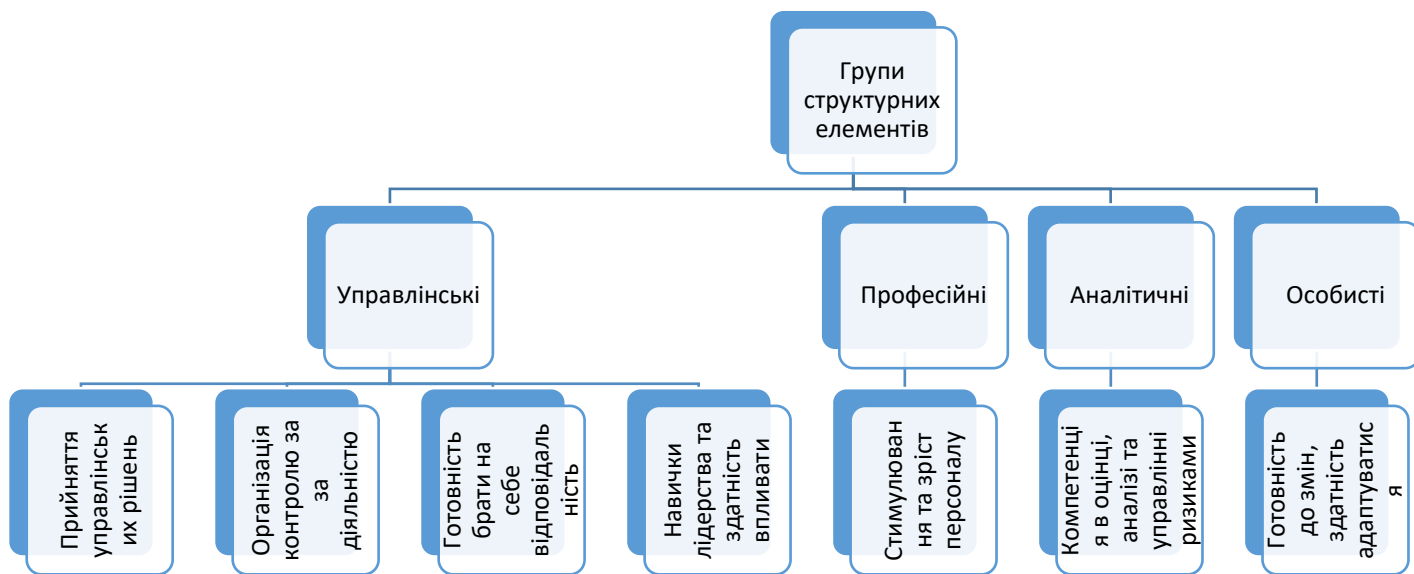


Рис. 2.10. Угрупування структурних елементів для оцінки системи управління Hyundai Motor Company

Така систематизація дозволяє спланувати розвиток кожного структурного елемента залежно від рівня компетентності управлінського персоналу та складності завдань.

Для визначення кваліфікації персоналу та відповідності їх рівням пропонується використати технічний метод тестування, який включає такі етапи:

1. Теоретичні тести : оцінка знань за допомогою стандартних тестів, що перевіряють розуміння основних концепцій і принципів, які відносяться до кожного рівня. Ці тести можуть включати питання з управління, технічних аспектів роботи або управлінської практики.

2. Практичні завдання : перевірка здатності отримання теоретичних знань на практиці. Наприклад, працівники можуть бути запитувани на вирішення конкретних проблем, які відповідають реальним умовам бізнесу.

Таблиця 2.10

Перелік професійних компетентностей, навичок та умінь для кожного структурної групи.

Структурний елемент	Базовий рівень 1	Високий рівень 2	Продвинутий рівень 3	Рівень навичок 4
Управлінська структура	Чітке розподілення обов'язків і функцій між працівниками.	Ефективна комунікація між підрозділами.	Оптимізація організаційної структури для підвищення ефективності роботи.	Розробка інноваційних організаційних моделей, адаптованих до стратегічних цілей і змін ринку.
Процеси прийняття рішень	Використання стандартних алгоритмів для вирішення задач.	Аналіз альтернативних рішень з урахуванням доступних ресурсів.	Прогнозування наслідків рішень, розробка стратегічних планів.	Впровадження інноваційних рішень, що змінюють бізнес-процеси та підвищують їх ефективність.
Контроль і моніторинг	Здійснення базового моніторингу, перевірка відповідності стандартам.	Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності процесів.	Розробка систем моніторингу в реальному часі з прогнозуванням можливих відхилень.	Автоматизація процесів контролю, впровадження системи оцінки ефективності на основі великих даних.
Мотивація персоналу	Використання базових мотиваційних інструментів (зарплата, бонуси).	Індивідуальний підхід до визначення потреб працівників, створення програм розвитку.	Розробка довгострокових програм мотивації, які інтегрують особисті цілі працівників із цілями компанії.	Впровадження інноваційних систем мотивації, які враховують психологічні та культурні особливості.
Інноваційні процеси	Виконання рутинних завдань відповідно до існуючих процедур.	Запропонування вдосконалень до існуючих процесів.	Розробка та впровадження нових методів і підходів для покращення роботи підрозділу.	Створення та реалізація проривних технологій і продуктів, що змінюють ринок або створюють нові ніші.

3. Кейс-стаді : аналіз конкретних ситуацій, що дозволяє оцінити здатність працівника прийняти рішення в умовах, наближених до реальних, а також оцінити його здатність до критичного мислення та аналізу.

Після проведення тестування та оцінки кваліфікації, на основі отриманих результатів, створюється план розвитку персоналу, який включає:

1. Розробка індивідуальних планів для кожного працівника на основі його слабких і сильних сторінок.

2. Пропозиції для навчання і розвитку, що порушують обраний рівень розвитку кожного структурного елемента.

3. Визначення кар'єрних шляхів істей можливо для підвищення кваліфікації через внутрішнє навчання, наставництво, участь у складних проектах.

Цей підхід дозволяє сформуванати ефективну систему управління персоналом, яка відповідає вимогам компанії та дозволяє адаптувати рівень кваліфікації працівників до змінених умов бізнес-середовища.

Таблиця 2.11

Оцінка кожного структурного елемента в рамках компетентнісного підходу

Компетенції	1 експерт (P1)	2 експерт (P2)	3 експерт (P3)	сума рангів	$(P_i - P_{cp})^2$
2. Прийняття управлінських рішень	0,12	0,10	0,10	0,32	0,003025
3. Вміння оцінювати, аналізувати та управляти ризиками	0,20	0,10	0,20	0,5	0,015625
4. Організація контролю за діяльністю	0,10	0,10	0,20	0,4	0,000625
5. Готовність до змін, здатність адаптуватися	0,09	0,10	0,10	0,29	0,007225
6. Готовність брати на себе відповідальність	0,09	0,10	0,10	0,29	0,007225
7. Мотивація персоналу	0,10	0,20	0,10	0,4	0,000625
8. Навички лідерства та здатність впливати	0,20	0,20	0,10	0,5	0,015625
9. Комунікація та співпраця	0,10	0,10	0,10	0,3	0,005625
Сума	1,00	1,00	1,00	3	0,0556
Середня (Pcp)				0,375	

Ефективним інструментом для аналізу узгодженості думок керівництва щодо відповідності працівника займаній посаді є коефіцієнт узгодженості (коефіцієнт конкордації).

$$W = 12 * \frac{S}{m \times^2 (n^3 - n)} \quad (2.1.)$$

де $S = \sum (P_i - P_{cp})^2 = 0,0556$

$$W = (12 * 0,0556) / (3^2 * (8^3 - 8)) = 0,000147.$$

Коефіцієнт конкордації 0,000147 попадає у діапазон від 0 до 1, що свідчить про узгодженість експертів що до оцінки професійних якостей працівника.

Далі, складемо мінімально допустимий профіль компетентностей працівника елемента в компанії Hyundai Motor Company та порівняємо його з фактичним, який був отриманий за результатами експертних оцінок.



Рис. 2.11. Мінімально допустимий та фактичний профіль структурного

елемента (компетентністний підход щодо оцінки системи управління).

З наведеного аналізу видно, які недоліки є у даного структурного елемента, а саме недостатній рівень компетентності у прийнятті рішень, в налагоджуванні комунікацій та співробітництва, недостатні навички лідерства та здатності впливати на людей. Саме таким напрямком, слід приділити увагу при формуванні плану підвищення кваліфікації, а поки що, тримати під контролем якість виконання цих функцій.

Система управління Hyundai Motor Company повинна бути орієнтоване на постійне вдосконалення, що забезпечує не тільки вдосконалення внутрішніх процесів, але й активне поповнення знань через вивчення досвіду конкурентів. Лише таким чином компанія може підтримувати свою конкурентоспроможність, мати нові можливості для розвитку та реагувати на зміни в умовах ринку.

Таким чином, аналіз показників рентабельності та ефективності діяльності Hyundai Motor Company демонструє позитивні тенденції. Зростання рентабельності продажів означає, що компанія змогла збільшити прибуток на одиницю реалізованої продукції, що є індикатором покращення фінансової результативності.

Проте, хоча продуктивність праці збільшилася у 2022 році, її зниження у 2023 році потребує додаткового аналізу для визначення причин та можливих заходів щодо її покращення. Це може бути пов'язано з іншими факторами, такими як зміни в організаційних процесах,

Що стосується організаційної структури Hyundai Motor Company, вона базується на функціональному принципі, де обов'язки чітко розподілені між підрозділами. Важливим аспектом є також роль генерального директора, яка не тільки забезпечує загальне керівництво, але й координує діяльність усіх підрозділів груп компаній для досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє забезпечити ефективне управління і досягнення високих результатів.

Підсумовуючи, дослідження показало, що Hyundai Motor Company управління процесами в компанії є централізованим, що дозволяє

контролювати збереження та забезпечувати узгодженість між спеціальними підрозділами. Всі підрозділи та відділи підприємства взаємодіють та координують свою роботу завдяки чітко визначеним регламентам і методам управління, що забезпечує високий рівень організаційної ефективності та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Проте високий рівень невизначеності у зовнішньому середовищі та зміни у споживчих потребах і вподобаннях вимагають від компанії гнучкості та швидкого реагування на ці зміни.

Один із напрямків розвитку організації, удосконалення системи управління персоналом та підтримка корпоративної ідентичності. Велика увага приділяється навчанню та мотивації працівників, що забезпечується через службу управління персоналом. Важливо зазначити, що процес управління в компанії повинен бути постійно вдосконалений, обґрунтовуючись на знаннях та досвіді конкурентів. Це дозволить організації досягти високих результатів,

Однак у Hyundai Motor Company існують деякі проблеми з впровадженням окремих принципів. одночасно, принцип мотивації не працює на максимальну ефективність, а стимулювання співробітників потребує значного покращення. Це можна призвести до підвищення ефективності організації, якщо мотиваційні механізми будуть орієнтовані на досягнення позитивних цілей, а не лише на виконання стандартних завдань.

Адаптація та гнучкість у компанії також потребують удосконалення. Покращення цих аспектів є місцем для грамотного управління та підтримки високої продуктивності. Якщо ці недоліки не будуть усунені, це може негативно вплинути на діяльність компанії.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ HYUNDAI MOTOR COMPANY

3.1. Ключові показники ефективності як інструмент підвищення ефективності системи управління Hyundai Motor Company

У галузі управління підприємствами виділяють кілька ключових аспектів, кожен з яких відіграє значну роль у забезпеченні ефективної діяльності організації. Серед основних компонентів системи можна зазначити фінанси, економіку, інженерію (включаючи технології та обладнання), виробництво, бізнес, специфіку управління, контроль якості, безпеку, а також допоміжні функції. Ці елементи тісно взаємодіють, створюючи комплексну управлінську систему, у якій кожен компонент виконує свою специфічну роль, водночас працюючи на досягнення спільного результату. Інтеграція між цими складовими дозволяє компанії оптимізувати операційні процеси, покращувати якість продукції або послуг, підвищувати рівень безпеки та ефективно управляти ресурсами. Така взаємодія сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпечує сталий розвиток і підвищує конкурентоспроможність організації.

Контроль як одна з важливих функцій управління може мати як обов'язковий, так і необов'язковий характер, охоплюючи такі аспекти, як моніторинг витрат та інші ключові бізнес-процеси. Цей елемент управління формує етичні принципи, які регулюють внутрішнє корпоративне середовище. Контроль здійснюється через чітке встановлення правил, стандартів і процедур, що охоплюють усі ключові функції підприємства. Завдяки цьому забезпечується не лише прозорість і ефективність фінансових та операційних процесів, а й створюється система внутрішніх гарантій, яка підтримує етичні норми, підвищує довіру до організації та сприяє її сталому розвитку. Такий підхід дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах і підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Ці чинники покращують взаємодію між компаніями, сприяючи зростанню інформаційної ефективності, що, своєю чергою, дозволяє

ефективніше планувати час і вирішувати стратегічні завдання розвитку бізнесу. Завдяки ретельному контролю, чітким правилам і встановленим процедурам, організації мають змогу швидко адаптуватися до змін, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільний розвиток.

Взаємозв'язок ключових підсистем у структурі організації зменшує ризики, поліпшує комунікацію між різними відділами та створює сприятливі умови для ефективної діяльності. Для досягнення ефективного управління потрібна суттєва модернізація організаційної структури, яка має бути реалізована після глибокого аналізу глобальних факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Ефективність управлінської системи залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів, які необхідно аналізувати комплексно. Для успішного функціонування компанії важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні впливи та систематично досліджувати їхній вплив на управлінські процеси.

Щоб ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та оцінювати їхню ефективність, проводиться ретельний аналіз цих факторів. Сучасна система управління є ключовим елементом успішного розвитку бізнесу, адже вона базується не лише на ефективності управлінських процесів, а й на високих стандартах управлінської культури.

Досвід міжнародної практики впровадження КРІ (ключових показників ефективності) свідчить, що підвищення прибутковості компаній може досягати від 10% до 30% завдяки зростанню продуктивності працівників, їхній мотивації та лояльності. Система КРІ дозволяє співробітникам чітко розуміти, як їхня діяльність пов'язана із загальними цілями організації. Орієнтуючись на стратегічні цілі, КРІ допомагають оцінити внесок кожного працівника в загальні результати компанії.

Таким чином, управління організацією у складних умовах внутрішніх і зовнішніх впливів охоплює широкий спектр функцій і процесів. Ефективність компанії визначається тим, наскільки вона здатна досягати своїх цілей,

спираючись на побудовану систему якості, навіть за умов обмежених ресурсів.

Дослідження міжнародного досвіду впровадження системи управління, заснованої на ключових показниках ефективності (KPI), демонструє, що прибутковість компанії може зрости на 10–30%. Цього досягають завдяки зосередженню на підвищенні продуктивності персоналу, їхній мотивації та відданості організації. Використання системи KPI дає можливість співробітникам чітко розуміти взаємозв'язок своїх завдань із цілями компанії. Стратегічно орієнтовані процеси включають використання KPI, які допомагають оцінити індивідуальний внесок працівників у загальні результати діяльності організації.

Отже, процес управління компанією у взаємодії із внутрішніми та зовнішніми факторами є складною системою, яка охоплює різноманітні функції та формати. Ключову роль у цьому відіграє керівництво, яке визначає, як ефективно компанія досягає своїх цілей, спираючись на якісну систему управління навіть за обмежених ресурсів.

Результати аналізу свідчать, що більшість інформації стосується зовнішніх чинників, які часто мають непрямий характер. Компанія не має можливості контролювати ці фактори, однак вони суттєво впливають на її діяльність. Управлінський процес охоплює широкий спектр аспектів і нюансів, які відображають специфіку ринкових умов. Ефективне керівництво виступає вирішальним фактором у досягненні короткострокових стратегічних цілей.

Враховуючи наведені принципи, організація може отримати корисні рекомендації для вдосконалення системи управління, а також для розробки й запровадження методів оцінювання ефективності економічних і організаційних процесів.

Ключові показники ефективності (KPI) дозволяють оптимально управляти робочими процесами, здійснювати необхідні зміни та чітко формулювати завдання для працівників, мотивуючи їх до досягнення поставлених цілей. Головне завдання KPI полягає у стимулюванні персоналу

та сприянні виконанню запланованих завдань.

Організаційна структура компанії Hyundai Motor Company має свої сильні та слабкі сторони, які проявляються в її функціонуванні. Проведений аналіз показників свідчить про високу фінансову стійкість і платоспроможність, адже основні показники відповідають встановленим нормативам, що підтверджує стабільність фінансового стану компанії [5].

Hyundai Motor Company характеризується централізованою структурою управління з високим рівнем централізації та обмеженою кількістю горизонтальних зв'язків. Однак, деякі принципи, зокрема мотивація, реалізуються не повною мірою. Наприклад, для підвищення ефективності мотивації співробітників варто застосовувати заохочення, що ґрунтується на позитивних цілях. Компанія активно підтримує цінності, які сприяють її успіху, і прагне бути найкращим роботодавцем для свого персоналу. Досягнення Hyundai Motor Company є результатом злагодженої роботи всієї команди та впровадження сучасних управлінських підходів.

Для впровадження KPI в Hyundai Motor Company використовують рейтингову шкалу, яка враховує значущість кожної посади. Оцінювання базується на аналізі статистичних даних і класифікації позицій за важливістю, що дозволяє кожному класу отримати свою оцінку відповідно до завдань.

Застосування KPI допомагає працівникам краще розуміти зв'язок між їхньою діяльністю та стратегічними цілями організації. Процеси, орієнтовані на стратегію, базуються на ключових показниках, які оцінюють внесок працівників у результати компанії та визначають їхню роль у формуванні системи винагороди.

Впровадження нових підходів до управління персоналом вимагає ретельного аналізу та врахування різних факторів, щоб покращити ефективність роботи.

Першим аспектом є перегляд документації та трудових відносин. Внесення змін до трудових договорів і коригування умов оплати праці та стимулювання вимагає дотримання відповідних процедур.

Другий аспект пов'язаний із розвитком компетенцій працівників і підвищенням вимог до персоналу. Використання системи грейдуння сприяє об'єктивній оцінці рівня підготовки та компетентності співробітників.

Третій аспект включає застосування бальної системи оцінки й КРІ для управління персоналом. Використання грейдуння на основі КРІ дозволяє оптимізувати процеси навчання та розвитку працівників, підвищуючи продуктивність праці на 10–30%, що підтверджується результатами досліджень.

Вимірювання ефективності системи управління Hyundai Motor Company передбачає оцінку того, наскільки успішно менеджери досягають цілей організації, забезпечуючи водночас ефективність операцій, задоволеність працівників і адаптивність. У таблиці 3.1. систематизовано основні елементи оцінки ефективності управління, які дозволяють здійснити комплексний аналіз результатів діяльності організації.

Таблиця 3.1

Ключові аспекти оцінки ефективності системи управління Hyundai Motor Company

№	Компонент	Сутність
1	Ключові показники ефективності (КРІ)	- Фінансові показники: рентабельність, зростання доходів, ROI. - Операційні показники: продуктивність, управління витратами. - Показники персоналу: плинність кадрів, рівень залученості.
2	Досягнення цілей	- Відповідність стратегічним цілям. - Виконання проектів вчасно. - Метод збалансованої системи показників (BSC).
3	Якість прийняття рішень	- Швидкість і точність рішень. - Управління ризиками. - Задоволеність зацікавлених сторін (працівники, клієнти, партнери).
4	Ефективність лідерства	- Зворотний зв'язок (опитування 360 градусів). - Розв'язання конфліктів. - Результати роботи команд.
5	Ефективність процесів	- Тривалість виконання циклів. - Оптимізація бізнес-процесів (усунення вузьких місць).
6	Розвиток працівників	- Години навчання на одного працівника. - Коефіцієнт внутрішніх підвищень. - Оцінка навичок працівників.
7	Задоволеність клієнтів і зацікавлених сторін	- Рівень задоволеності клієнтів (CSAT). - Індекс лояльності споживачів (NPS). - Рівень утримання клієнтів.

№	Компонент	Сутність
8	Інноваційні показники	- Кількість нових ініціатив. - Швидкість виведення продукту на ринок.
9	Бенчмаркінг	- Порівняння KPI із середньогалузевими стандартами або конкурентами. - Використання аналітики для оцінки конкурентоспроможності.
10	Комплексний індекс ефективності	- Комбінування кількісних (KPI) і якісних (відгуки клієнтів, працівників) даних для загальної оцінки.

Регулярний аналіз цих показників допомагає отримати повне уявлення про ефективність системи управління в Hyundai Motor Company, виявити слабкі місця та вчасно коригувати управлінські процеси.

Узагальнені основні підходи до вимірювання ефективності управління, враховуючи різноманітні аспекти діяльності компанії представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методи оцінки ефективності системи управління

Метод оцінки	Опис	Показники
Ключові показники ефективності (KPI)	Оцінка успішності діяльності компанії через визначені кількісні показники.	Рентабельність (ROI, ROA, ROS), продуктивність, зростання доходів, плинність кадрів, рівень залученості.
Досягнення стратегічних цілей	Вимірювання відповідності виконаних завдань довгостроковим цілям компанії.	Відсоток реалізованих проєктів, відповідність стратегічному плану, дотримання термінів.
Фінансові показники	Аналіз фінансової стабільності та результативності компанії.	Чистий прибуток, обсяг продажів, витрати, коефіцієнти платоспроможності.
Оцінка операційної ефективності	Аналіз оптимальності внутрішніх процесів компанії.	Час виконання завдань, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції.
Задоволеність персоналу	Оцінка рівня задоволеності працівників роботою та умовами праці.	Рівень залученості, плинність кадрів, результати опитувань про задоволеність.
Рівень інноваційності	Аналіз здатності компанії адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.	Кількість нових продуктів чи послуг, витрати на дослідження та розробки (R&D), рівень автоматизації процесів.

Застосування системи вимірювання KPI в компанії Hyundai Motor Company здатне сприяти зосередженню на підвищенні продуктивності праці та розвитку. Цей підхід може стати ефективним інструментом для керівництва

у прийнятті управлінських рішень і мотивації співробітників до досягнення визначених цілей.

3.2. Підвищення ефективності управління персоналом як складової системи управління Hyundai Motor Company

Управління персоналом є однією з ключових складових системи управління Hyundai Motor Company. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє компанії досягати стратегічних і операційних цілей, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Таблиця 3.3

Напрями підвищення ефективності управління персоналом у Hyundai Motor Company

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Система мотивації персоналу	Впровадження матеріальних (заробітна плата, премії) та нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрне зростання, соціальні гарантії).	Підвищення залученості співробітників, продуктивності та лояльності.
Навчання та розвиток	Організація тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для співробітників, особливо для керівників.	Підвищення професійних компетенцій, поліпшення управлінських рішень та бізнес-процесів.
Оцінка та атестація	Використання KPI та грейдування для об'єктивної оцінки внеску співробітників у загальні результати компанії.	Забезпечення справедливості та прозорості оцінювання, підвищення ефективності роботи.
Оптимізація кадрових процесів	Автоматизація процесів набору, адаптації, ротації співробітників через сучасні HR-технології.	Скорочення часу на кадрові операції, зменшення адміністративного навантаження.
Покращення умов праці	Забезпечення комфортних умов роботи: оновлення виробничих потужностей, створення зон відпочинку, організація харчування та медичного обслуговування.	Підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів.
Корпоративна культура	Розвиток довірливих відносин між керівниками та працівниками, підтримка ініціатив співробітників.	Створення сприятливого середовища для співпраці, залучення й утримання талановитих кадрів.

Ця таблиця відображає стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом, що впроваджуються Hyundai Motor Company для забезпечення стабільного розвитку та досягнення лідерських позицій на ринку. Hyundai Motor Company демонструє, що стратегічний підхід до управління персоналом є критично важливим для досягнення довгострокових цілей та збереження лідерських позицій у автомобільній галузі.

Система оплати праці є ключовим елементом в управлінні персоналом, який поєднує мотивацію, продуктивність і задоволеність працівників. Її ефективність залежить від гнучкості, справедливості та прозорості, що дозволяє компанії адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.4

Основні аспекти ролі системи оплати праці в управлінні персоналом

Аспект	Роль системи оплати праці
Мотивація співробітників	Стимулювання високої продуктивності, досягнення цілей через премії та бонуси.
Утримання кадрів	Зменшення плинності кадрів завдяки конкурентній заробітній платі.
Регулювання продуктивності	Забезпечення відповідності оплати праці внеску працівника у результати компанії.
Підвищення залученості	Створення довіри до компанії через прозорість і справедливість у формуванні оплати.
Формування корпоративної культури	Посилення лояльності працівників до цінностей компанії через винагороду за досягнення.

Системи оплати праці базуються на принципах справедливості, прозорості, гнучкості та адаптивності, забезпечення матеріальної зацікавленості в досягненні високих результатів. Рівень оплати праці повинен відповідати ринковим стандартам. Можливість коригувати оплату праці залежно від економічної ситуації та потреб компанії.

Одним з напрямків підвищення ефективності системи управління в Hyundai Motor Company необхідно постійно адаптувати систему оплати праці під виклики часу, а саме впровадження гнучкої системи бонусів, індексація заробітної плати, врахування особистих досягнень, досвіду та кваліфікації працівників, розширення соціального пакету.

Методи оцінки системи оплати праці в управлінні персоналом в Hyundai Motor Company

Метод	Опис	Очікуваний результат
Аналіз ринкової конкурентоспроможності	Порівняння рівня оплати праці з іншими компаніями в галузі.	Визначення відповідності зарплат ринковим стандартам.
Оцінка рівня задоволеності працівників	Опитування співробітників щодо сприйняття системи оплати праці.	Виявлення проблемних зон у системі мотивації.
Порівняння КРІ з результатами праці	Аналіз зв'язку між рівнем оплати праці та досягнутими показниками продуктивності.	Оцінка ефективності стимулювання.
Аналіз плинності кадрів	Моніторинг рівня звільнень у компанії та основних причин.	Виявлення впливу системи оплати праці на утримання персоналу.

Для удосконалення системи оплати праці з метою підвищення ефективності системи управління, на початковому етапі необхідно визначитися з факторами, що впливають на рівень оплати. До них можна додати рівень освіти, професійний досвід, продуктивність праці та інші показники. Важливо, щоб ці фактори були чітко визначені і об'єктивно вимірювалися.

Наступний етап передбачає створення системи грейдування на основі КРІ. Грейдування — це процес структурування посад в компанії за рівнем складності, відповідальності, компетенції та внеску в досягнення стратегічних цілей. Застосування цієї методики доцільне в різних випадках для забезпечення ефективності управління персоналом та прозорості в оплаті праці. Створення ефективної системи грейдингу в організації включає кілька ключових етапів і методів, які забезпечують справедливий розподіл посад, заробітної плати та сприяють підвищенню мотивації персоналу. Покроковий підхід до створення ефективної системи грейдингу, спрямованої на прозорість, справедливість і підвищення ефективності управління персоналом наведено у таблиці 3.6.

Створення ефективної системи грейдингу в Hyundai Motor Company

Етап	Опис
1. Аналіз і визначення потреб	Проведення аналізу організаційної структури та обов'язків працівників. Визначення цілей запровадження системи грейдингу, оцінка ресурсів, бюджету та термінів.
2. Розробка критеріїв оцінки	Створення списку критеріїв оцінювання посад (відповідальність, складність завдань, кваліфікація, умови праці).
3. Оцінка посад	Використання методів оцінки, таких як метод балів, ранжування або порівняння факторів, для визначення складності та важливості посад.
4. Розподіл за грейдами	Встановлення кількості грейдів та розподіл посад на основі оцінки.
5. Встановлення зарплатних меж	Визначення діапазону зарплат для кожного грейду, з урахуванням ринкових умов, бюджету компанії та кваліфікації працівників.
6. Комунікація та впровадження	Інформування працівників про цілі, етапи та переваги нової системи. Забезпечення прозорості та уникнення конфліктів.
7. Навчання менеджерів	Проведення тренінгів для керівників щодо оцінювання посад, управління грейдами та спілкування з персоналом.
8. Моніторинг і коригування	Перегляд системи грейдингу відповідно до змін у структурі компанії, ринку та законодавстві. Збір зворотного зв'язку від працівників і керівників.
9. Використання автоматизації	Впровадження програмного забезпечення для управління грейдами, оцінки посад і розрахунку зарплат.
10. Оцінка ефективності	Вимірювання впливу системи на мотивацію, продуктивність, задоволеність працівників і утримання персоналу.

Грейдування дозволяє також створити гнучку та справедливую систему оплати праці, яка мотивує працівників до професійного розвитку та підвищення продуктивності. Використовуючи цю методику, компанії можуть адаптувати систему винагороди до змін ринкових умов, зберігаючи конкурентоспроможність та утримуючи талановитих співробітників.

Крім того, грейдування полегшує планування бюджету на оплату праці, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів між кращими рівнями персоналу. У поєднанні з іншими інструментами управління, такими як мотиваційні програми, система грейдування сприяє підвищенню лояльності співробітників та досягненню стратегічних цілей.

Етапи	Роботи	Кількість днів															
Підготовчий	1. Визначити заробітну плату	2															
	2. Встановлення цільових показників праці		2														
	3. Створення списку всіх посад в компанії			1													
Проведення опису посад та професій	1. Розробка питань для оцінки співробітників				4												
	2. Опис інформації					5											
Проведення оцінки посад та професій	1. Визначення найбільш важливих факторів для оцінки						2										
	2. Опис рівнів оцінки для кожного з факторів							3									
	3. Визначення відповідних факторів								3								
	4. Заповнення оцінок									7							
Визначення грейдів	1. Визначення грейда посади									2							
	2. Визначення грейдів										2						
Встановлення тарифів спеціалістами та керівниками	1. Аналіз заробітну плату											4					
	2. Коректування оцінки												3				
	3. Підготовка оплати праці													4			
Формалізація системи оплати праці на основі грейдів в компанії	1. Запровадження системи оплати праці, положення														2		
	2. Переведення співробітників на нові заробітної плати															3	
	3. Коректування заробітної плати																3
Всього на весь процес		52															

Рис. 3.1. Процес грейдування при удосконаленні системи оплати праці на Hyundai Motor Company

Використання моделі KPI забезпечує об'єктивну оцінку діяльності працівників через конкретні параметри, такі як виконання завдань і досягнення встановлених цілей. Ця модель визначає визначати рівень заробітної плати залежно від результатів роботи співробітника.

Ключовими інструментами в управлінні людськими ресурсами, які допомагають компанії досягати своїх стратегічних цілей є оцінка та атестація персоналу Hyundai Motor Company. Ці процеси відіграють важливу роль у забезпеченні справедливості, прозорості та ефективності управління кадрами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Роль оцінки та атестації в управлінні персоналом

Аспект	Зміст
Оцінка результатів роботи	Визначення рівня виконання обов'язків працівників, досягнення поставлених цілей і внеску в загальні результати компанії.
Стимулювання розвитку персоналу	Виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, спрямування на розвиток компетенцій для підвищення ефективності.
Планування кар'єрного зростання	Виявлення потенціалу співробітників для прийняття обґрунтованих рішень щодо їхнього кар'єрного просування, внутрішньої ротації та підвищення.
Забезпечення мотивації та залучення	Надання зворотного зв'язку працівникам про їхні досягнення, формування почуття справедливості та визнання їхньої праці.
Оптимізація управлінських рішень	Надання керівництву інформації про ефективність працівників для прийняття рішень щодо розподілу завдань, ресурсів чи вдосконалення процесів.
Формування корпоративної культури	Розвиток культури відповідальності, взаємодії та професійного вдосконалення через відповідність працівників цінностям і стандартам компанії.

Таким чином, оцінка та атестація в управлінні персоналом виступають невід'ємними елементами сучасної системи управління людськими ресурсами. Вони забезпечують не лише підвищення індивідуальної та

командної ефективності, але й сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

В таблиці 3.8 наведені методи та технології оцінювання управлінців на Hyundai Motor Company.

Таблиця 3.8

Методи та технології оцінювання та атестації працівників

Методи оцінювання	
Кваліметричний метод	Використання бальної системи для оцінки компетенцій, виконання завдань і досягнення цілей.
Метод 360 градусів	Отримання зворотного зв'язку від підлеглих, колег, керівників і клієнтів для комплексного аналізу.
Індивідуальні співбесіди	Проведення персональних інтерв'ю з працівниками для визначення їхніх досягнень і потреб у розвитку.
Метод порівняння результатів	Аналіз індивідуальних показників співробітників у порівнянні з нормами чи стандартами компанії.
Тестування	Перевірка знань, навичок і компетенцій через тестові завдання чи ситуаційні вправи.
Оцінка ключових показників	Вимірювання досягнення встановлених KPI, які відображають ефективність і продуктивність роботи.
Технології оцінювання	
Автоматизовані системи HR	Використання програмного забезпечення для збору даних, аналізу й формування звітів з оцінювання.
Онлайн-платформи	Використання спеціалізованих платформ для тестування, збору зворотного зв'язку та аналізу результатів.
Графіки й аналітика	Створення візуалізованих звітів для аналізу даних за ключовими показниками ефективності.
Симуляції та кейс-методи	Моделювання реальних робочих ситуацій для оцінки здатності працівників ухвалювати рішення.
Відеоінтерв'ю	Проведення оцінювання через відеозв'язок, що дозволяє швидко отримати результати за віддаленої роботи.

Для проведення оцінка посади та професій розробляється рейтингова шкала оцінок для працівників. Рейтингова шкала формується на основі оцінки важливості кожного елемента, при цьому ця оцінка присвоєна з оцінки значущості кожної позиції. Усі посади впорядковуються у вигляді піраміди, враховуючи набрані бали. Далі піраміда поділяється на рівні, де посади розподіляються відповідно до виконаної роботи, важливості кожної посади та принципу отримання однакової кількості балів. Кожен містить певну групу посад, рівень, що відповідає відповідним категоріям. Після проведення

оцінювання в компанії створюється дев'ять рейтингових категорій для кожного з найменших поріг оцінок, що розподіляються між ними відповідно до оцінки.

Таблиця 3.9

Структуроване уявлення про методи оцінювання, їх описи та сценарії застосування.

Категорія	Метод	Опис	Застосування
Якісні методи	Інтерв'ю	Структуровані або вільні бесіди для оцінки навичок, досвіду та відповідності ролі.	Рекрутинг, Оцінка ефективності
	Спостереження	Моніторинг працівників під час виконання завдань для аналізу поведінки та командної роботи.	Оцінка продуктивності у реальному часі
	Самооцінка	Працівники самостійно аналізують свою продуктивність і встановлюють цілі розвитку.	Планування розвитку, Атестація
	Відгуки колег	Колеги надають зворотний зв'язок про якість роботи, співпрацю та внесок у проєкти.	Оцінка командної динаміки
Кількісні методи	Оцінка за КРІ	Аналіз продуктивності працівників на основі ключових показників ефективності.	Моніторинг ефективності
	Рейтингові шкали	Використання числових шкал для оцінки конкретних компетенцій або поведінки.	Регулярна атестація
	Бенчмаркінг	Порівняння продуктивності працівників із галузевими стандартами чи внутрішніми нормами.	Визначення ефективних співробітників
	Метрики продуктивності	Вимірювання обсягу продукції або послуг, виконаних одним працівником за визначений час.	Аналіз операційної ефективності
Методи оцінки поведінки	Психометричні тести	Аналіз особистісних рис, емоційного інтелекту та когнітивних здібностей.	Розвиток лідерства, Рекрутинг
	Тести ситуаційного судження (SJT)	Оцінка навичок ухвалення рішень і вирішення проблем через гіпотетичні сценарії.	Скринінг, Визначення потреб у навчанні
	Тести стилю лідерства	Визначення лідерських якостей і потенціалу через спеціалізовані оцінки.	Розвиток управлінських навичок
Методи симуляцій	Рольові ігри	Відтворення робочих ситуацій для оцінки комунікації та міжособистісних навичок.	Навчання м'яким навичкам, Рекрутинг

Категорія	Метод	Опис	Застосування
	Кейс-стаді	Розв'язання працівниками гіпотетичних бізнес-проблем для оцінки аналітичних здібностей.	Оцінка вирішення проблем
	Вправи "In-basket"	Завдання з пріоритизації та виконання низки завдань у встановлений час.	Оцінка управління часом, прийняття рішень
Технологічні інструменти	Онлайн-платформи тестування	Інструменти для віртуальної оцінки навичок, тестування знань і кваліфікації.	Рекрутинг, Навчання
	Гейміфікація	Використання інтерактивних методів для оцінки компетенцій у форматі гри.	Залученість, Рекрутинг
	Аналіз на основі AI	Використання штучного інтелекту для аналізу даних продуктивності та прогнозування відповідності ролі.	Прогнозування ефективності
Групові методи	Командні оцінки	Аналіз індивідуального внеску під час групових завдань або проєктів.	Оцінка командної роботи
	Панельні інтерв'ю	Група оцінювачів разом проводить співбесіду з кандидатом.	Рекрутинг
	Центри розвитку	Комплексні оцінки через групові завдання, презентації та індивідуальні тести.	Всеосяжна оцінка навичок
Методи зворотного зв'язку	Оцінка "360 градусів"	Отримання відгуків від керівників, колег, підлеглих та клієнтів.	Комплексний аналіз продуктивності
	Зворотний зв'язок від клієнтів	Відгуки клієнтів про взаємодію та якість обслуговування.	Аналіз якості послуг

Для того, щоб ефективно структурувати посади в корпорації в Hyundai Motor Company, важливо чітко порівнювати різні категорії персоналу, а також специфікувати кожну групу працівників. Це дозволить створити збалансовану систему, яка не тільки забезпечить правильний розподіл обов'язків і відповідностей, а й покращить координування управлінської діяльності.

Таблиця 3.10

Структуроване уявлення про методи оцінювання, їх описи та сценарії

Тип	Чинники	Категорія працівників	
		Керівники	Фахівці
Вплив на результат	Наслідки помилкових рішень помилки	+	+
Базові	Умови праці	+	+
	Необхідність пошуку нестандартних підходів	+	+
Робота інформацією взаємодія	Обсяг інформації, що збирається та обробляється	+	+
	Необхідність поновлення знань	+	+
	Інтенсивність внутрішньої взаємодії	+	+
	Інтенсивність зовнішньої взаємодії	+	+
Управління	Самостійність ухвалення рішення	+	
	Кількість підлеглих	+	

Таблиця 3.11

Чинники оцінки позицій працівників

Фактор	Значення факторів оцінки позицій, %	
	Керівник	Фахівець
Наслідки помилкових рішень помилки	10	11,5
Умови праці	4	21
Необхідність пошуку нестандартних підходів	8	17,5
Обсяг інформації, що збирається та обробляється	10	21
Потреба у підвищенні кваліфікації	22	11,5
Інтенсивність внутрішньої взаємодії	10	6
Інтенсивність зовнішньої взаємодії	4	2
Самостійність ухвалення рішення	22	4
	100	100

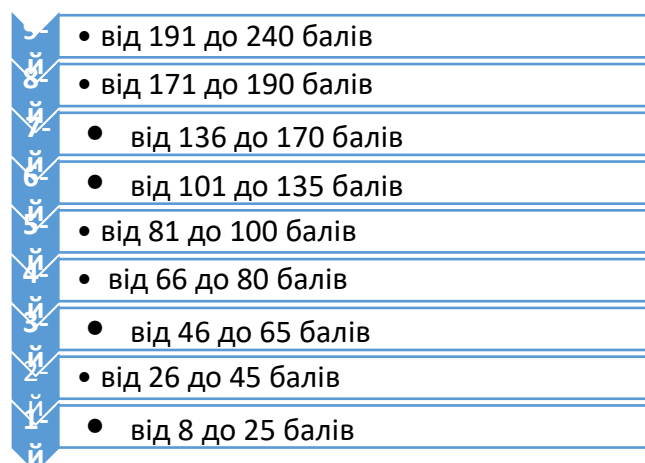


Рис 3.2. Розподіл грейдів за категоріями

Для цього визначили наступні категорії співробітників і відділів:

1. Управлінський персонал: цей сегмент включає управлінський персонал, який відповідає за управління ресурсами та процесами та забезпечує ефективну роботу організації на рівні керівництва.

2. Співробітники: ця категорія включає бухгалтерський персонал, відповідальний за фінансові аспекти діяльності компанії, а також бухгалтерський облік та фінансову звітність.

3. Професіонали: сюди входять працівники, які беруть участь у управлінні персоналом та персоналом, такі як найм, навчання, розвиток та утримання працівників.

4. Персонал, що залишився: ця категорія включає всіх інших працівників підприємства, які не були включені до попередньої категорії, і які виконують різні обов'язки та обов'язки в організації.

Рівень заробітної плати в Hyundai Motor Company залежить залежно від категорії працівників, їхньої кваліфікації, досвіду, а також географічного розташування.

У Південній Кореї рівень заробітної плати в Hyundai Motor Company залежить від категорії працівників і відповідає високим стандартам автомобільної галузі. Працівники заводів підтримують конкурентну оплату, яка включає базову ставку та додаткові виплати за понаднормову роботу. Інженери, дизайнери та технічні фахівці, які працюють над дослідженнями й розробками, мають значну вищу заробітну плату завдяки своїй важливій ролі у впровадженні інновацій. Керівники середнього і вищого рівня, відповідні за стратегічне управління, підтримують найвищу компенсацію, яка часто доповнюється бонусами за досягнення ключових показників. Компанія також надає працівникам соціальні гарантії, включаючи страхування, пенсійні виплати, субсидії на житло та інші пільги.

В Україні рівень заробітної плати в Hyundai Motor Company для працівників залежить від їхньої посади, кваліфікації та регіону зайнятості.

Середній рівень оплати праці для виробничого персоналу є конкурентоспроможним у порівнянні з іншими компаніями автомобільної галузі та включає базову ставку, премії за виконання плану та бонуси за понаднормову роботу. Інженери, технічні фахівці та співробітники в сфері обслуговування забезпечують вищу оплату, особливо якщо мають спеціалізовані знання та досвід. Керівники середнього рівня та менеджери з продажу мають гнучку систему винагороди, яка часто включає бонуси залежно від результатів роботи. Hyundai Motor Company також забезпечує соціальні пільги, такі як медичне страхування, оплата навчання та професійного розвитку, що підвищує підвищення їхньої мотивації.

Заробітна плата співробітників різних категорій визначається на основі їх статусу обов'язків. Після виконання всіх необхідних дій створюється структура, яка буде являти собою єдину систему для відображення всіх посад в організації та координації діяльності.

Найрезультативнішим підходом до вдосконалення системи індикації для сучасних автомобілів є створення системи управління, яка дозволяє індивідуально налаштовувати індикацію без залучення спеціалізованого персоналу. У зв'язку з цим директор і адміністратор беруть активну участь у процесі її розробки та впровадження.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в Hyundai Motor Company

Важливо не тільки ставити реалістичні цілі, а ще й мотивувати менеджера на досягнення кращих результатів. Один із способів досягти цього - прив'язати частину зарплати менеджера до показників ефективності. Цей підхід враховує ретельний аналіз та оцінку кожного показника та того, як вони впливають на загальну продуктивність менеджерів, а отже, і на задоволеність клієнтів та продуктивність компанії, а також на те, що система бонусів

повинна бути справедливою та прозорою, щоб забезпечити максимальну мотивацію працівників та підтримувати сприятливе робоче середовище.

Систематизацію ключових показників ефективності менеджерів по роботі з клієнтами та їх вплив на роботу компанії наведено таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Показники результативності менеджерів по роботі з клієнтами

№	Показник	Опис	Мета оцінки
1	Кількість залучених клієнтів	Кількість нових клієнтів, з якими менеджер розпочав співпрацю.	Оцінка активності та ефективності залучення клієнтів.
2	Рівень утримання клієнтів	Частка клієнтів, які продовжують співпрацю протягом визначеного періоду.	Оцінка ефективності роботи з наявною базою клієнтів.
3	Середній дохід на клієнта (ARPU)	Прибуток, який приносить кожен клієнт.	Аналіз здатності максимізувати дохід від клієнтів.
4	Час відповіді на запити клієнтів	Середній час відповіді на запити клієнтів.	Оцінка швидкості реагування на потреби клієнтів.
5	Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	Результати опитувань клієнтів щодо їхнього досвіду взаємодії з менеджером.	Аналіз якості обслуговування клієнтів.
6	Коефіцієнт конверсії	Частка клієнтів, які перейшли з категорії потенційних у реальних.	Оцінка успішності роботи з клієнтами.
7	Обсяг продажів	Загальна сума угод, забезпечених менеджером за певний період.	Вимірювання фінансових результатів діяльності.
8	Кількість повторних продажів	Число угод із клієнтами, які вже здійснювали покупки раніше.	Аналіз здатності створювати довгострокові відносини.
9	Дотримання термінів	Вчасне виконання завдань, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів.	Визначення надійності та дисциплінованості менеджера.
10	Кількість скарг клієнтів	Число скарг, отриманих від клієнтів.	Оцінка професійності та уважності менеджера.
11	Коефіцієнт рекомендацій (NPS)	Результати опитування клієнтів про ймовірність рекомендацій компанії іншим.	Вимірювання лояльності клієнтів до компанії.
12	Частота контактів із клієнтами	Кількість взаємодій (дзвінків, електронних листів, зустрічей).	Аналіз активності підтримання зв'язку з клієнтами.

Пропозиції для покращення системи оплати праці в Hyundai Motor Company:

1. Впровадження гнучкої системи оплати: Запровадити систему диференційованих бонусів, яка залежить від індивідуальної продуктивності, командних досягнень та внеску працівників у загальні результати компанії. Це стимулюватиме співробітників до більшої ефективності.

2. Регулярний перегляд заробітних плат: Встановити періодичний перегляд заробітної плати з урахуванням інфляції, змін на ринку праці та фінансових результатів компанії. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність оплати праці.

3. Прозора система преміювання: Розробити чіткі критерії для отримання премій, які були б зрозумілими для всіх співробітників. Це підвищить довіру до компанії та стимулюватиме працівників досягати високих результатів.

4. Диференціація оплати за кваліфікацію та досвід: Підвищити рівень оплати для фахівців із високою кваліфікацією або унікальними знаннями, а також створити додаткові стимули для молодих спеціалістів, які прагнуть розвиватися.

5. Покращення соціального пакета: Розширити перелік пільг, таких як медичне страхування, корпоративні програми навчання, пенсійні внески чи компенсація за транспорт, щоб підвищити загальну привабливість компанії як роботодавця.

6. Введення системи нематеріального стимулювання: Розробити програми нематеріальної мотивації, такі як визнання досягнень працівників, додаткові вихідні чи оплачувані дні відпочинку за досягнення високих результатів.

7. Розвиток програми участі в прибутках: Надати співробітникам можливість отримувати частку від прибутку компанії залежно від її фінансових результатів, що створить відчуття причетності до успіху організації.

8. Автоматизація та цифровізація управління оплатою: Впровадити сучасні інструменти для обчислення та управління зарплатами, що зменшить кількість помилок та підвищить оперативність нарахування виплат.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, зростанню їхньої продуктивності, а також зміцненню репутації Hyundai Motor Company як привабливого роботодавця.

Розглянемо основні показники менеджера-оператора маркетплейса. З огляду на, що всі менеджери, що працюють з клієнтами, мають високий рейтинг по цій стратегії і від цього залежить їх дохід, виділіть частину зарплати в якості бонусу за цей показник. Але ми також розглянемо, як менеджери можуть покращити якість своєї роботи (таблиця 3.13).

Зарплата менеджера становить 20000 євро. Фіксована частина залишиться на рівні 10 000 співробітників, а додаткова частина буде збільшена на 50 Жовтня для підвищення мотивації та заохочення персоналу.

Формула виглядає наступним чином: $20000 / 2 + 50\% = 15000$ долари.

Таблиця 3.13

Показники результативності менеджерів по роботі з клієнтами

	Вага показника	Поріг	Ціль	Виклик
Наявність помилок	0,15	0	2	3
		0,8	0,9	1,2
Коефіцієнт конверсії по реалізації	0,15	30%	40%	60%
		0,8	1	1,2
План виконано	0,2	150	200	250
		0,8	1	1,1
План з відгуків клієнтів	0,15	50%	70%	80%
		0,8	1	1,2
Коефіцієнт результату реалізації через інтернет	0,2	10	20	30
		0,8	1	1,1
Ефективні угоди	0,3	0,5	1	1,1

Таблиця 3.14

КРІ (ключові показники ефективності) з прив'язкою до грошової винагороди

Показник	Рівень	Розрахунок	Премія
Наявність помилок	2	$15000 * 0,15 * 0,9$	2025
Коефіцієнт конверсії по реалізації	40%	$15000 * 0,15 * 1$	2250
Виконання плану	200	$15000 * 0,2 * 1$	3000
План з відгуків клієнтів	50%	$15000 * 0,15 * 0,8$	1800
Коефіцієнт результату реалізації через інтернет	20	$15000 * 0,2 * 1,1$	4500
Ефективні угоди	0,3	$15000 * 0,3$	3300

На основі поданих табличних даних та методів розрахунку видно, що працівники компанії виконують свої завдання на 100% і більше. Якщо вони розуміють, як досягати таких результатів, їхній дохід зросте. Тому можна передбачити, що у наступному місяці співробітники отримуватимуть вищу заробітну плату та докладатимуть зусиль для підвищення продуктивності, що своєю чергою забезпечить компанії додаткові фінансові надходження.

Таблиця 3.15

Показники для оцінки ефективності роботи працівника

№	Показник	% премії	Умови нарахування премії	Формалізований показник
1.	Виконання встановленого обсягу роботи	50%	100%	Звіт
		1,0%	якщо $100% < 115%$, за кожні 5%	
2.	Якість робіт	15%	немає помилок	Звіт
		-2,0%	за кожну 1 помилку	
		0	більше 4 помилок	
		-2,0%	За кожне 1 зауваження	
		0%	>3 зауважень	
3.	Трудова та виконавська дисципліна	15%	немає зауважень	Зауваження, оформлене в вигляді службової записки

Таблиця 3.16

Ключовий показник ефективності системи оплати праці, якості продукції, рівня трудової та виконавчої дисципліни

	Фактично відпрацьовано		Базова сума премії 80%	Факт виконання за місяць			%премії			Сума премії	
	дні	з/п		% виконання об'єму	помилки	зауваження	% виконання об'єму	якість	зауваження		% нарахування
1	23	20000	16000,00	100,00%	0	0	50,00%	15,00%	15,00%	80,0%	16000,00
2	23	20000	16000,00	120,00%	3	0	53,00%	9,00%	15,00%	77,0%	15400,00
3	13	11304	8478,26	112,57%	4	0	52,00%	7,00%	15,00%	74,0%	8365,22
4	13	11304	8478,26	115,00%	5	1	50,00%	0,00%	13,00%	63,0%	7121,74
5	12	10435	7826,09	100,00%	6	2	50,00%	0,00%	11,00%	61,0%	6365,22
6	11	9565	7173,91	90,00%	10	4	0,00%	0,00%	0,00%	0,0%	0,00
		82609	63956,52								53252,17

Застосування цієї формули дозволяє вирішити кілька важливих завдань:

1. Організація уникає виплат за ключові показники ефективності (KPI), значення яких виходять за межі допустимого діапазону, як у бік перевищення, так і у бік зниження.
2. Преміювання є максимально чутливим до змін значень KPI, якщо вони залишаються в межах встановлених допустимих відхилень.
3. Формула є універсальною, що робить її придатною для різних типів індикаторів, включаючи прямі, зворотні або будь-які інші показники. Завдяки можливості налаштовувати допустимі межі для кожного KPI та періоду часу, формула забезпечує ефективність її використання.

Таким чином, на підставі результатів дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Рекомендується впровадити систему оцінки персоналу Hyundai Motor, оскільки вона допомагає підвищити прозорість системи винагороди співробітників і зробити систему оцінки більш справедливою. Це важливо для успішного економічного розвитку організації.

2. Заробітна плата працівників у системі пропорційна їх внеску в кінцевий результат бізнес-підрозділу з урахуванням їх знань та навичок.

3. Використання рейтингової системи допомагає збалансувати перспективи працевлаштування та продуктивність праці працівників. Це важлива вимога системи компенсації в ринкових умовах.

4. Міжнародна практика застосування ключових показників ефективності (КРІ) показує, що вони роблять позитивний вплив на продуктивність праці співробітників і збільшують їх прибуток з 10% до 30%.

5. Використання системи КРІ в сучасній автомобільній компанії може вирішити велику кількість важливих завдань.

6. Рекомендації щодо компенсації працівникам, засновані на опитуваннях мотивації співробітників, підвищують продуктивність як мінімум на 10%, а в середньому на 20-30%.

7. Система ключових показників ефективності (ключові показники ефективності) дозволяє правильно розставляти пріоритети для співробітників вашої компанії.

8. Відповідні проектні та прикладні системи завжди повинні перевірятися для своєчасного виявлення помилок.

Таким чином, базова система стимулювання продуктивності може сприяти соціальній рівності корпоративної компенсації і утримувати цінних співробітників при збереженні продуктивності компанії. Заробітна плата встановлюється на основі значного коефіцієнта, і значна частина компенсації може бути передана персоналу в рамках зміни заробітної плати, тим самим підвищуючи мотивацію співробітників і підвищуючи продуктивність праці.

Система ключових показників ефективності (КРІ) дає можливість співробітникам усвідомлювати, як їхні обов'язки співвідносяться з цілями розвитку компанії, а також оцінюють вплив їх роботи на загальні результати й заробітну плату. Для визначення продуктивності працівника важливо розрахувати рівень його професійної діяльності в межах заданих параметрів.

Кожному цільовому рівню відповідають відповідні значення. Середній рівень зазвичай дорівнює 100 балів, «мінімальний» - 600 балів, «максимальний» - 120 балів.

Кожному показнику ефективності присвоюється певна вага, при цьому сума вагових коефіцієнтів у наборі КРІ дорівнює 100%. Більш важливі показники містять більшу вагу (30-40%), а додаткові – меншу (15-20%). Наприклад, для управлінських функцій розподіл вагових коефіцієнтів може виглядати так: «Рівень задоволеності клієнтів» – 20%, «Кількість клієнтів, які здійснили покупки після консультації» – 45%, «Залучені клієнти» – 25% тощо. Загальна продуктивність співробітника на основі підсумовування вагових коефіцієнтів, прив'язаних до відповідних КРІ.

Впровадження нової системи управління персоналом, яка базується на КПШ, вимагає змін у трудовій документації відповідно до чинного законодавства. Особливу увагу при виділенні умов оплати праці, серед яких є базовий рівень заробітної плати, додаткові винагороди, пільги та стимули, які впливають на мотивацію та продуктивність роботи співробітників.

Переходячи на систему КРІ та грейдування, компанія вирішує низку важливих завдань, зокрема розвиток кваліфікації персоналу та зміцнення середнього управлінського потенціалу. Це також підвищує вимоги до претендентів на керівні посади. Водночас система вирішує проблему недостатньої активності в залученні зовнішніх кандидатів на управлінські посади через слабку адаптацію новачків.

Основним інструментом для розробки систем грейдування є використання бальної оцінки, заснованої на ключових показниках ефективності.

Використання системи грейдування, заснованої на КРІ, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Це досягається за рахунок заходів, таких як професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації та організаційних освітніх програм, які входять до системи мотивації. Згідно з

результатами досліджень, впровадження такого підходу дозволяє збільшити продуктивність праці на 10-30%. Крім того, правильне впровадження та налаштування КРІ забезпечують безперервний контроль за діяльністю організації, що дозволяє оперативно виявляти та усувати слабкі місця.

Отже, інтеграція системи КРІ та грейдування є прогресом у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами. Такий підхід зберегти ключових співробітників і підтримувати стабільний рівень продуктивності в компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування ефективної системи управління підприємством є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. У швидкозмінному економічному середовищі, де конкуренція зростає, а ринкові умови стають дедалі складнішими, саме ефективне управління дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток.

Управління підприємством сьогодні охоплює не лише класичні функції, такі як планування, організація, контроль і мотивація, але й потребує інтеграції новітніх технологій, адаптивності до зовнішніх викликів, а також здатності до інноваційного розвитку. Ефективна система управління дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищити продуктивність персоналу та знизити операційні витрати, що є особливо важливим у сучасних умовах глобалізації.

Значення цієї теми зростає в умовах впровадження ключових показників ефективності (KPI), цифровізації бізнес-процесів, автоматизації управлінських функцій і переходу до інноваційних моделей управління. Водночас актуальними залишаються питання розподілу функцій, побудови ефективної організаційної структури, удосконалення мотиваційних механізмів та залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

Тема також є актуальною через необхідність адаптації підприємств до сучасних вимог ринкового середовища, включаючи дотримання екологічних стандартів, управління ризиками та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Зокрема, для глобальних корпорацій, таких як Hyundai Motor Company, формування ефективної системи управління стає стратегічним інструментом для підтримки провідних позицій у галузі та збереження репутації інноваційного лідера.

Отже, дослідження, спрямоване на формування ефективної системи

управління підприємством, має велике практичне значення. Воно сприяє вирішенню актуальних проблем сучасного менеджменту та є важливим інструментом для підвищення результативності, стабільності та адаптивності підприємств у динамічних умовах ринку.

Розділ 1 Теоретичні основи формування ефективної системи управління підприємством дає змогу визначити ключові аспекти та фактори, які впливають на функціонування та розвиток сучасної організації. Система управління підприємством є складним комплексом функцій, методів і процесів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона охоплює важливі компоненти, такі як планування, організація, контроль, координація та мотивація, кожен з яких виконує свою роль у забезпеченні ефективності діяльності компанії.

Дослідження підкреслило важливість урахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Внутрішні чинники, зокрема організаційна структура, мотивація персоналу та корпоративна культура, забезпечують стабільність і продуктивність діяльності. Зовнішні ж фактори, такі як економічне середовище, технологічні інновації та ринкові зміни, вимагають від системи управління гнучкості й адаптивності. Лише у разі інтеграції цих аспектів підприємство може ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для розвитку.

Особливе значення для формування ефективної системи управління має використання ключових показників ефективності (KPI). Цей інструмент дає змогу оцінити рівень досягнення цілей, виявити слабкі місця у роботі підприємства та визначити напрямки для вдосконалення. KPI також дозволяє забезпечити прозорість процесів і сприяти підвищенню продуктивності працівників, надаючи чіткі орієнтири для оцінки їхньої діяльності.

Незважаючи на позитивні аспекти, виявлено й низку проблем, які можуть знижувати ефективність управління. Серед них дублювання функцій

між підрозділами, недостатній рівень мотивації працівників і обмежене впровадження сучасних інструментів управління. Ці недоліки свідчать про необхідність глибшого аналізу організаційної структури та застосування інноваційних методів.

Формування ефективної системи управління потребує оптимізації організаційної структури, впровадження цифрових технологій і автоматизації процесів, а також розвитку корпоративної культури. Необхідно приділяти увагу підвищенню кваліфікації персоналу, використовуючи сучасні програми навчання та мотивації. Крім того, важливим є впровадження КРІ для моніторингу ефективності, що дозволить оперативно виявляти недоліки та вживати відповідних заходів.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, її здатності досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток. Це також дозволить компанії краще адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі, зміцнити позиції на ринку та досягти високих стандартів ефективності управління.

Аналіз системи управління компанії Hyundai Motor Company свідчить про її здатність ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. Компанія демонструє стабільні фінансові результати, ефективно використовує інноваційні підходи у своїй діяльності, але має й низку аспектів, які потребують вдосконалення.

Одним із ключових досягнень Hyundai Motor Company є стійке зростання фінансових показників. За період 2021–2023 років компанія досягла суттєвого збільшення обсягів продажів (+8,5%), операційного прибутку (+54%) та чистого прибутку (+53,4%). Це свідчить про ефективне використання ресурсів та здатність компанії адаптуватися до умов глобального ринку.

Організаційна структура компанії є функціональною та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей. Разом з тим, у процесі аналізу було виявлено

певні недоліки, зокрема надмірну централізацію управління та дублювання функцій між підрозділами. Такі аспекти знижують оперативність прийняття рішень і можуть впливати на ефективність взаємодії між відділами.

Hyundai Motor Company значно інвестує в інновації, зокрема у розвиток електромобілів і екологічних технологій. У 2023 році компанія показала найвищий приріст виробництва електромобілів серед своїх конкурентів (+132,14%), що підтверджує її лідерські позиції на ринку. Однак, для збереження цього лідерства необхідно продовжувати розширювати інфраструктуру для зарядних станцій і вдосконалювати технологічні процеси.

Система мотивації персоналу компанії має як сильні сторони, так і певні недоліки. Hyundai Motor Company активно інвестує в соціальне забезпечення та навчання працівників. Проте було виявлено низький рівень задоволеності умовами праці, зокрема якістю побутового обслуговування, організацією харчування та медичного обслуговування. Ці аспекти створюють ризики для продуктивності та залученості персоналу.

Компанія демонструє високу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Проте існує потреба у вдосконаленні механізмів адаптації, зокрема у покращенні комунікації між підрозділами, розвитку корпоративної культури та запровадженні сучасних інформаційних систем для моніторингу та підтримки прийняття рішень.

Для підвищення ефективності системи управління компанії Hyundai Motor Company рекомендується:

Оптимізувати організаційну структуру. Варто усунути дублювання функцій між підрозділами та зменшити рівень централізації управління. Делегування частини завдань на нижчі рівні допоможе підвищити оперативність прийняття рішень.

Удосконалити систему мотивації. Рекомендується покращити умови праці, зокрема якість побутового обслуговування, організацію харчування та медичні послуги. Необхідно розширити програми нематеріального

стимулювання, орієнтовані на підтримку професійного розвитку співробітників.

Інвестувати в інновації. Потрібно продовжувати фінансування досліджень і розробок, орієнтованих на зменшення витрат і впровадження новітніх технологій. Особливу увагу слід приділити розвитку інфраструктури для електромобілів.

Розвивати персонал. Необхідно впровадити регулярні програми навчання та підвищення кваліфікації, а також створити індивідуальні кар'єрні плани для працівників. Це сприятиме залученню талановитих кадрів та утриманню ключових співробітників.

Цифровізувати процеси управління. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів дозволить підвищити прозорість і ефективність моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Розвивати корпоративну культуру. Слід заохочувати відкритий діалог між керівництвом і працівниками, формувати довіру та командний дух. Такий підхід підвищить лояльність персоналу та його готовність до реалізації стратегічних завдань компанії.

Запровадження цих заходів дозволить Hyundai Motor Company підвищити ефективність своєї системи управління, забезпечити стабільний розвиток і зміцнити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Ефективність управління компанією Hyundai Motor Company значною мірою залежить від інтеграції сучасних інструментів, таких як ключові показники ефективності (KPI) та система грейдування. Ці підходи сприяють прозорості у прийнятті рішень, підвищенню продуктивності праці, а також створенню умов для розвитку персоналу.

Розробка і впровадження KPI забезпечують можливість оцінювати діяльність співробітників, виявляти їхні слабкі місця, а також формулювати цілі, що відповідають стратегії розвитку компанії. Система грейдування, у

свою чергу, дозволяє створити чітку структуру оплати праці, що базується на справедливих і прозорих критеріях. Це підвищує мотивацію працівників і забезпечує їхнє залучення до досягнення корпоративних цілей.

Одним із ключових аспектів є акцент на розвиток персоналу через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації. Це сприяє не лише професійному зростанню працівників, а й зміцненню середнього управлінського потенціалу, що критично важливо для підтримки конкурентоспроможності компанії.

Hyundai Motor Company також демонструє прагнення до вдосконалення умов праці, впровадження гнучкої системи оплати, а також використання сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів управління. Ці заходи підвищують ефективність управлінської діяльності та сприяють задоволенню потреб працівників.

Значним досягненням компанії є її здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечується через використання сучасних аналітичних інструментів, зокрема для моніторингу ринкових тенденцій і управління ризиками.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів до управління, таких як KPI, грейдування та цифровізація, є ключовими для підвищення ефективності управлінської системи Hyundai Motor Company. Це дозволяє не лише забезпечувати стабільний розвиток компанії, а й підтримувати її лідерські позиції на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Assessment of the Effectiveness of the Strategic Management System of Investment Activities of Companies / O. Potyshniak, L. Dobuliak, V. Filippov, Y. Malakhovskiy, O. Lozova // Academy of Strategic Management Journal. - Articles in issue: 4. - Volume: 18. - Month: August. - Year: 2019. - p. 1-5 URL: <https://www.abacademies.org/articles/Assessment-of-theEffectiveness-of-the-Strategic-Management-System-of-Investment-Activities-of-Companies1939-6104-18-4-408.pdf>
2. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. Pearson UK.
3. David Parmenter (2012). Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs. URL: <https://davidparmenter.com/key-performance-indicators-for-government-and-non-profit-agencies/>.
4. <https://www.annualreports.com/Company/hyundai-motor-company>
5. HYUNDAI MOTOR COMPANY AND ITS SUBSIDIARIES. CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION. AS OF DECEMBER 31, 2023 ATTACHMENT: INDEPENDENT AUDITORS' REPORT
<https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/ww/en/images/company/invest-or-relations/financial-Information/report-en/2023/2023-q4-consolidated-audit-report-en.pdf>
6. HYUNDAI MOTOR COMPANY AND ITS SUBSIDIARIES. CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION. AS OF FOR THE THREE-MONTH PERIODS ENDED MARCH 31, 2024 AND 2023 (Unaudited) WITH THE INDEPENDENT AUDITOR'S REVIEW REPORT
<https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/ww/en/images/company/invest-or-relations/financial-Information/report-en/2024/2024-q1-consolidated-audit-report-en.pdf>
7. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal. 2018. Vol. 12. Issue 1. P. 217-236.
8. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с
9. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства - запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
10. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.

11. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24(1246). С. 44-47.
12. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> .
13. Блейк Р. Р. Наукові методи управління [навч. посібник] / Р. Р Блейк, Д.С.Мутон [пер. з англ. І. Ющенко]. Київ: Вища школа, 2013. 274 с.
14. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступа : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
15. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
16. Васильченко О.Р., Довгань Л.Є. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2012. № 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf>
17. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр навчальної літ-ри, 2009. – 502 с.
18. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності 92 підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
19. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf.
20. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.
21. Звіт про сталий розвиток за 2023 рік <https://www.responsibilityreports.com/Company/hyundai-motor-company>
22. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 17-21.
23. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи

- управління підприємством в сучасних умовах / О. М. Згурська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 17-21. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_5).
24. Зеніна-Біліченко А. С. Реалізація функції цілепокладання і розвитку підприємств в системі управління / А. С. Зеніна-Біліченко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 9. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_16.
25. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). С. 67-75. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7573/1/vestnik_NPI_2013_50_Kviatkovska_Kompleksnyi.pdf.
26. Коляда А.Л. Основні шляхи управління ефективністю діяльності підприємства. dspace.oneu.edu.ua. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394>.
27. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
28. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічні студії. 2017. № 5 (18). С. 56-60. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709519.pdf>.
29. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
30. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105-109.
31. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.
32. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187-190.
33. Петришин, Н., Яремчук, Т. Ключові показники ефективності працівників зед в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство, (51). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6>
34. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5(67). С. 100-106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.

35. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
36. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9.
37. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36.
38. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
39. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.
40. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. SWorldJournal. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.
41. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
42. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.
43. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21
44. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск № 6(74). С. 160-167.
45. Череп А. В. Формування ефективної системи управління підприємствами / А. В. Череп, В. В. Томарева-Патлахова, О. О. Кабанова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(2). - С. 280-286. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)_48).
46. Чигринець О. А. Кластерна модель підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Чигринець // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2013. - Вип. 23-24. - С. 366-373. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_23-24_53.