

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.7

УДК 657.2

JELClassification: H25, L15, M21, M 41

Поліщук О.Т.,к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-2903-1885

o.polishchuk@donnu.edu.ua**Поліщук О.А.,**к.е.н., доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса<http://orcid.org/0000-0002-5758-4399>isepi@ukr.net**Грибовченко С.С.,**

Бухгалтер ТОВ «АгроВіннер»

hrybovchenko.s@donnu.edu.ua

ОБЛІК МАТЕРІАЛЬНИХ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ, ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЛЬНОСТІ

Визначено ключові аспекти формування показників мотивації та КРІ; проаналізовано основні дослідження та питання, якими займалися вітчизняні та міжнародні дослідники; вивчено питання підходів до формування політики мотивації працівників, здійснено розмежування факторів матеріально та нематеріальної мотивації; обґрунтовано необхідність запровадження окремої методики обліку мотивації працівників; запропоновано матеріальну мотивацію працівників деталізувати за субрахунком 661 «Розрахунки за заробітною платою»; заходи із нематеріальної мотивації розмежувати за субрахунками в межах витратних рахунків 23,92,93; наведено практичні пропозиції щодо впровадження систем мотивації на підприємстві а також впливу даних заходів на показники діяльності підприємства; запропоновано алгоритм впровадження та оцінювання заходів щодо мотивації працівників для невеличких підприємств (до 50 осіб).

Ключові слова: мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, облік розрахунків з персоналом, облік витрат на мотивацію працівників

Табл. - 4, Літ. – 18

ACCOUNTING FOR MATERIAL AND NON-MATERIAL FACTORS OF EMPLOYEE MOTIVATION AND THEIR IMPACT ON PERFORMANCE RESULTS

Key aspects of motivation indicators and KPI formation have been identified; main research and issues addressed by domestic and international researchers have been analyzed; approaches to forming employee motivation policies have been studied, distinguishing between material and non-material motivation factors; the necessity of implementing a separate methodology for accounting employee motivation has been substantiated; it is proposed to detail material motivation for employees under subaccount 661 "Salary payments"; measures for non-material motivation are to be distinguished under subaccounts within expenditure accounts 23, 92, 93; practical suggestions for implementing motivation systems in the enterprise as well as the impact of these measures on enterprise performance indicators are provided; an algorithm for implementing and evaluating measures for employee motivation for small enterprises (up to 50 persons) is proposed.

Key words: motivation, material motivation, non-material motivation, accounting of settlements with personnel, accounting of costs for employee motivation

Постановка проблеми. Сучасний бізнес стикається зі зростаючою конкуренцією та змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що вимагає постійного підвищення ефективності управління та виробничих процесів. Одним із ключових ресурсів, які впливають на успішність підприємства, є людський капітал, а саме його мотивація та продуктивність. Мотивований персонал сприяє досягненню стратегічних цілей та збільшенню прибутковості підприємства. Однак, проблема ефективного управління мотивацією персоналу є актуальною та не в повній мірі розкритою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями впровадження системи мотиваційних заходів займалися ряд дослідників та науковців, серед яких Херзберг Ф., Маггрегор Д., Каплан Р., Нортон Д., Пінк Д., Амабіле Т. та інші. До когорти українських дослідників можна віднести: Гавриленко О., Шаульська Л., Макарова О., Дороніна О., Степаненко О. та інші.

Федерік Гезберг розробив теорію мотивації та задоволеності на роботі. Його робота «The Motivation to Work» внесла значний внесок у розуміння факторів, які стимулюють людей на роботі. Дослідник Девід Макгрегорі - відомий за своєю теорією Х та Y, яка описує два протилежні підходи до управління персоналом і впливає на мотивацію працівників. Клайтон Алдерфер - розробив теорію ERG, яка розглядає три основні потреби людини - потреби в досягненні, відносин і в розвитку, із зосередженням на їх впливі на мотивацію.

Цікаві напрацювання вчених Р. Каплана та Д.Нортон, які розробили систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що допомагає визначати та вимірювати ключові аспекти продуктивності підприємства, включаючи результативність персоналу. Віктора Врома пов'язані з теорією очікувань, що визначає, як очікувані результати можуть впливати на мотивацію працівників та їхню продуктивність.

Українські вчені Гариленко О., Шаульська Л., Дороніна О. проводять дослідження в галузі менеджменту та організаційної поведінки, ефективності впровадження мотиваційних програм на українських підприємствах, а також аналіз впливу української бізнес-культури на методи контролю результатів та управління персоналом.

Разом з тим, важко виокремити саме тих дослідників, які б поєднали питання впровадження системи мотивації та їх облікового відображення саме в частині нематеріальних факторів мотивації, що й зумовило актуальність даної наукової роботи.

Метою статті є дослідження особливостей відображення в обліку системи мотивації працівників як матеріальної, так і нематеріальної.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління, що відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вона тісно пов'язана з досягненням організаційних цілей та підвищенням продуктивності праці співробітників. Суть мотивації персоналу полягає у створенні умов, за яких працівники отримують задоволення від своєї роботи, що, у свою чергу, спонукає їх докладати максимальних зусиль для досягнення поставлених цілей. То ж можемо дійти висновку, що мотивація персоналу – це процес спонукання людини до певної діяльності шляхом формування у неї відповідних мотивів. Мотив, у свою чергу, – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до дії задля задоволення певних потреб. Мотивація є складним процесом, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів, в тому числі й нематеріальні:

Потреби – стан нестачі чогось, що необхідно для нормального функціонування організму або особистості. Потреби є основою мотивації і класифікуються на різні групи: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні, потреби в повазі та самореалізації. Задоволення одних потреб породжує нові, більш високого рівня, формуючи тим самим систему мотивації працівника.

Мотиви – внутрішні спонукальні причини дій та вчинків людини, які ґрунтуються на потребах. Мотиви визначають спрямованість поведінки людини та є рушійною силою її діяльності. Основними мотивами трудової діяльності є: матеріальний інтерес, кар'єрне зростання, соціальний статус, самореалізація, творчість та інші.

Стимули – зовнішні фактори, що спонукають людину до певних дій задля задоволення потреб. У сфері праці використовуються матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (повага, визнання, кар'єрне зростання) стимули.

Цінності – усвідомлені та значущі для людини блага, задоволення яких є метою її діяльності. Вони формуються під впливом потреб, інтересів, переконань та життєвого досвіду людини.

Інтереси – реальна причина дій людини, яка визначається усвідомленими потребами та цінностями. Вони можуть бути пов'язані з професійною діяльністю, кар'єрним зростанням, матеріальним забезпеченням тощо.

У контексті мотивації персоналу важливо забезпечити дотримання низки принципів, які роблять систему мотивації ефективною та сприяють досягненню організаційних цілей. Це сприяє кращому розумінню працівниками своєї ролі в досягненні загальних цілей і підвищує їхню внутрішню мотивацію. Отже, комплексне застосування різноманітних економічних, організаційних, соціально-психологічних та інформаційних методів мотивації є запорукою формування у персоналу стійкого прагнення до високопродуктивної праці [2]. Адже робітники почали чекати і вимагати від робочого місця більшого, ніж гідна оплата праці [1].

Проте, як зазначають експерти, однією з найбільших перешкод на шляху до досягнення високої мотивації персоналу є відсутність чіткого розуміння працівниками зв'язку між їхніми зусиллями та винагородою. Якщо співробітники не усвідомлюють, за які конкретні результати та досягнення вони отримують грошову винагороду чи інші стимули, їхня мотивація залишатиметься низькою, незважаючи на зусилля керівництва. То ж для наочності нами було складено можливі SMART-цілі для працівника відділу продажів:

- специфічні: збільшити обсяг продажів в межах мого відділу на 15% протягом наступних трьох місяців;
- вимірювані: вимірювати кількість укладених угод щомісяця та порівнювати з попереднім періодом;
- досяжні: підвищити обсяг продажів шляхом ефективного використання наявних ресурсів та розвитку нових стратегій маркетингу;
- релевантні: мета збільшення обсягу продажів співвідноситься з головною стратегією компанії щодо росту та розвитку на ринку;
- часово обмежені: досягти збільшення обсягу продажів на 15% протягом наступних трьох місяців.

Високий рівень мотивації персоналу також сприяє підвищенню якості послуг або продукції, що пропонуються організацією. Працівники, які відчувають задоволення від своєї роботи та належним чином оцінені, демонструють більшу відповідальність, прискіпливість до деталей та прагнення до вдосконалення. Це допомагає уникати помилок та недоліків у обслуговуванні клієнтів або виробничому процесі, забезпечуючи високі стандарти якості.

Навпаки, незадоволені та демотивовані працівники можуть ставитися до своїх обов'язків формально, припускати недбалості та помилок, що негативно позначатиметься на якості послуг або продукції. Особливо гострою ця проблема є в сфері обслуговування, де безпосередня взаємодія з клієнтами вимагає високої клієнтоорієнтованості та доброзичливості персоналу.

Для підвищення ефективності мотивації персоналу та позитивного впливу на ключові показники менеджменту керівництву організацій рекомендується:

1. впровадити комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, сприятливий психологічний клімат) стимули;
2. забезпечити прозорість та об'єктивність системи мотивації, чіткий зв'язок між результатами праці та винагородою. Донести до працівників зрозумілі критерії оцінювання їхніх досягнень;

3. регулярно проводити оцінку потреб, інтересів та мотиваційних профілів працівників для своєчасного коригування системи мотивації та забезпечення її індивідуального підходу;

4. сприяти розвитку корпоративної культури, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, формуванню атмосфери взаємоповаги та довіри;

5. надавати працівникам можливості для кар'єрного та професійного зростання, підвищення кваліфікації, самореалізації та прояву ініціативи;

6. налагодити ефективну комунікацію між керівництвом та персоналом, залучати працівників до прийняття рішень, обговорювати проблемні питання та збирати зворотний зв'язок;

7. керівникам удосконалювати навички спілкування, порозуміння та інтеграції колективу, розвивати емпатію та здатність розпізнавати приховані потреби персоналу.

Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу та, як наслідок, позитивно позначиться на продуктивності праці, якості послуг або продукції, задоволеності клієнтів та рівні плинності кадрів організації. Це дозволить досягти кращих результатів діяльності, забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку [4].

Разом з тим, найбільшою проблемою для керівництва було не зрозуміло як може впливати впровадження даних показників на підвищення рівня результативності діяльності підприємства. Це все можливо лише за умови достовірного відображення даних показників у системі бухгалтерського обліку.

Звертаючись до питання обліку витрат на впровадження матеріальних та нематеріальних заходів з мотивації варто сказати, що одним із найбільш помітних проявів ефективної мотивації є підвищення продуктивності праці персоналу. Працівники, які відчувають задоволення від своєї роботи та належним чином заохочуються, схильні докладати більше зусиль, проявляти ініціативу та творчий підхід до виконання своїх обов'язків. Вони прагнуть досягти кращих результатів, що безпосередньо позначається на загальній ефективності функціонування організації [3].

Основними бухгалтерськими нормативними документами, які визначають питання обліку витрат на персонал є НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» та НП(С)БО 16 «Витрати». Якщо звернутись до порівняльного аналізу, НП(С)БО 26 та міжнародних стандартів, а саме МСБО 19, то у цих документах класифікують виплати працівникам за схожими ознаками, виділяючи 4 основні групи (Табл. 1.).

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз класифікації виплат працівникам згідно МСБО 19 та НП(С)БО 26

МСБО 19 «Виплати працівникам»	НП(С)БО 26 «Виплати працівникам»
1. Короткострокові виплати працівникам: заробітна плата, внески на соцстрахування, оплачені річні відпустки, тимчасова непрацездатність та інші	1. Поточні виплати: заробітна плата за окладами, премії, надбавки, інші нарахування
2. Виплати по закінченні трудової діяльності: пенсійні виплати, інші виплати після виходу на пенсію	2. Виплати по закінченні трудової діяльності: пенсії, інші виплати після припинення трудових відносин
3. Інші довгострокові виплати працівникам: оплачувані періоди тривалої відпустки, виплати за вислугу років, виплати за інший тривалий період роботи	3. Інші виплати працівникам: оплачувані щорічні відпустки, допомога по тимчасовій непрацездатності
4. Виплати при звільненні	4. Виплати при звільненні

Проте міжнародний стандарт містить детальніший, хоча й не вичерпний, перелік складових кожної групи. З огляду на вимоги українського законодавства щодо узгодженості національних положень (стандартів) з міжнародними, доцільно брати за основу класифікацію та тлумачення МСБО 19 представлену на рисунку 1[5; 7].

Розглянуті виплати працівникам можуть бути пов'язані з ключовими показниками ефективності персоналу. Наприклад, розмір короткострокових винагород, таких як премії

та бонуси, часто залежить від виконання певних КРІ. Якщо співробітник впорався із завданням та досяг цільового значення КРІ (наприклад, виконав план з продажів, забезпечив заданий рівень якості обслуговування клієнтів тощо), він отримує обумовлену грошову або не грошову винагороду.

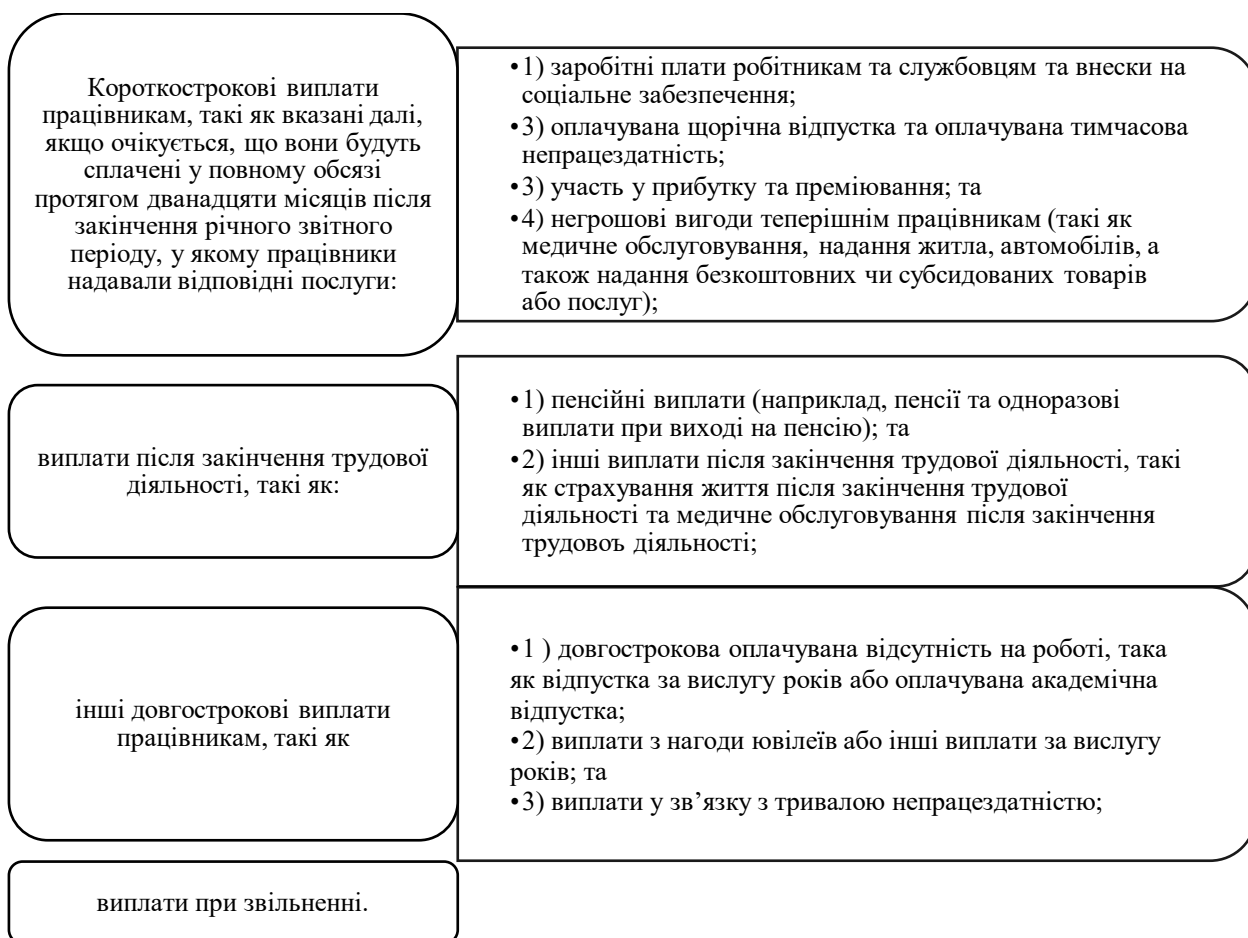


Рисунок 1 - Виплати працівникам за МСБО 19 [5]

Тут варто проілюструвати приклад Медичної лабораторії «Сінево», де працівники стимулюються через систему винагород за позитивні відгуки клієнтів. Кожне відвідування супроводжується анкетуванням про якість послуг, а співробітники отримують бонуси або підвищення зарплати в залежності від рівня задоволеності, вираженого у відповідях клієнтів.

Облік витрат на матеріальну мотивацію персоналу є важливою складовою управлінського обліку будь-якого підприємства. Насамперед витрати на різноманітні заохочувальні виплати (премії, бонуси, грошові винагороди за результатами роботи тощо) належать до категорії операційних витрат.

У фінансовому обліку їх відображають за відповідними статтями витрат:

- поточні виплати персоналу. Тут відображаються зарплата, нарахування на неї, а також премії та заохочення.
- внески на соціальні заходи. Сюди належать внески в фонд соцстрахування, на пенсійне страхування та деякі пільги й компенсації працівникам [5].

Облік витрат на матеріальну мотивацію персоналу є важливою складовою управлінського обліку будь-якого підприємства. Насамперед витрати на різноманітні заохочувальні виплати (премії, бонуси, грошові винагороди за результатами роботи тощо) належать до категорії операційних витрат. У фінансовому обліку їх відображають за відповідними статтями витрат:

- поточні виплати персоналу. Тут відображаються зарплата, нарахування на неї, а також премії та заохочення.
- внески на соціальні заходи. Сюди належать внески в фонд соцстрахування, на пенсійне страхування та деякі пільги й компенсації працівникам [5].

Інформація про нарахування зарплати працівників відображається на субрахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» на рахунку. В основному для цього використовують субрахунок 661 «Розрахунки за заробітною платою» відображає нараховану працівникам основну та додаткову зарплату, премії та інші виплати, які підприємство зобов'язане нарахувати працівникам.

У процесі дослідження та аналізу обліку нарахувань заробітної плати та інших виплат працівникам на підприємстві, ми дійшли висновку про доцільність подальшої деталізації та розширення субрахунку 661 «Розрахунки за заробітною платою» додатковими субрахунками, адже така деталізація дозволить забезпечити більш чітку структурування та систематизацію різних видів виплат працівникам, що сприятиме підвищенню аналітичності та прозорості обліку розрахунків з персоналом. Зокрема, пропонується виокремити наступні субрахунки в межах субрахунку 661 «Розрахунки за заробітною платою»:

6611 «Розрахунки за основною заробітною платою» - для відображення нарахувань основної заробітної плати за відпрацьований час згідно штатного розпису та трудових договорів.

6612 «Розрахунки за додатковою заробітною платою» - для обліку нарахувань за надурочні роботи, роботу у вихідні та святкові дні, понаднормові роботи тощо.

6613 «Розрахунки за преміями» - для відображення нарахованих працівникам премій за виробничі результати, до ювілейних та святкових дат, за спеціальні досягнення.

6614 «Розрахунки за іншими заохочувальними та компенсаційними виплатами» - для обліку нарахувань винагород за підсумками роботи за рік, компенсацій за невикористану відпустку, інших виплат стимулюючого характеру.

Така структурування субрахунку 661 дозволить забезпечити більш деталізований та структурований облік різних видів виплат персоналу, що полегшить процеси аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень у сфері оплати праці на підприємстві. Варто зосередити увагу, що відображення в обліку заборгованості перед персоналом за даними субрахунками показуватиме мотивацію для конкретного працівника виключно у матеріальному вираженні, в залежності для визначених для нього КРІ або окремих бонусів.

Як приклад, премія комерційного директора буде облікована таким проведенням:

Дебет — рахунок 93 «Витрати на збут» та Кредит (К-т) — рахунок 6613 «Розрахунки за преміями».

В управлінському обліку рекомендується деталізувати дані статті витрат, виділивши окремо постійні витрати на оплату праці та змінні залежно від результатів діяльності (премії, бонуси). Це дозволить аналізувати ефективність політики стимулювання персоналу. До прикладу для впровадження системи мотивацій і виробництві це може наступний вигляд (таблиця 2).

Таблиця 2 - Вплив постійних і змінних витрат на продуктивність персоналу (приклад форми)

Період	Сума постійних виплат	Сума змінних виплат	Продуктивність/ефективність (питома вага,%)
1			
2			
...			

Даний розподіл може стати корисним для бухгалтерів або інших фахівців з фінансів.

Вони можуть використовувати її для відстеження та аналізу витрат, що дозволить їм приймати обґрунтовані рішення щодо фінансової стратегії компанії. Наприклад, це дозволить вивчити зв'язок між величиною виплат та зростанням обсягів продажів або часу, і визначити оптимальні рівні витрат для досягнення максимальної ефективності.

З огляду на важливість нематеріальної мотивації працівників та її вплив на результати діяльності підприємства, доцільно розширити рахунок 93 «Витрати на збут» (дана деталізація може бути також застосована і до рахунку 92 «Адміністративні витрати») додатковими субрахунками для обліку відповідних витрат. Пропонуємо ввести такі додаткові субрахунки:

931 (921) «Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу» - для обліку витрат на організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, курсів, семінарів для розвитку персоналу.

932 (922) «Витрати на заходи з розвитку корпоративної культури» - для обліку витрат на організацію корпоративних заходів, святкувань, команд-білдінгів тощо, спрямованих на згуртування колективу та формування позитивного іміджу компанії.

933 (923) «Витрати на програми нематеріального стимулювання персоналу» - для обліку витрат на реалізацію програм нематеріальної мотивації, таких як: система внутрішніх балів, надання додаткових днів відпустки, гнучкий графік роботи тощо.

934 (924) «Витрати на створення сприятливих умов праці» - для обліку витрат на облаштування комфортних робочих місць, зон відпочинку, фізкультурно-оздоровчих куточків та інших заходів з поліпшення умов праці.

Введення таких субрахунків дозволить акумулювати інформацію про витрати, пов'язані з різними аспектами нематеріальної мотивації працівників, що створить передумови для аналізу їх впливу на продуктивність праці, плинність кадрів, якість роботи тощо і прийняття відповідних управлінських рішень.

Розподіл витрат на субрахунки 92 чи 93 рахунку може бути застосовано пропорційно від кількості учасників, що беруть участь у заходах від того чи іншого підрозділу.

Отже, за допомогою нововведених субрахунків зможемо відобразити корпоративні заходи наступним чином (Таб.3).

Таблиця 3 - Типова кореспонденція рахунків з відображення витрат на корпоративні заходи в обліку

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Д-т	К-т
1.	Отримано послуги перевезення	922 (932) 641	685 685
2.	Отримано послуги харчування (банкету)	922 (932)	685
3.	Отримано послуги в парку розваг/боулінг-клубі/ картингу/ світі VR-ігор	922 (932) 641	685 685

Варто зауважити, що витрати на навчання та підвищення кваліфікації включаються до складу загальновиробничих, адміністративних витрат, витрат на збут, інших витрат залежно від того, до якого підрозділу підприємства належить працівник це рахунки 23, 91, 92, 93, 94.

Якщо оплата провадиться наперед, за кілька звітних місяців, то такі суми відображаються як витрати майбутніх періодів та обліковуються за дебетом рахунку 39 «Витрати майбутніх періодів» і списуються на витрати періодів рівними частинами в Дт 23, 91, 92, 93, 94. Дану методику обліку таких витрат було апробовано на підприємстві ТОВ «МАКРО 2019» шляхом:

1. розробки та проведення опитування персоналу щодо матеріальної та нематеріальної мотивації, показників КРІ;
2. оцінки входних показників витрат та доходів підприємства на 01.01.2024 р.;
3. запровадження запропонованих заходів з матеріальної та нематеріальної мотивації;
4. оцінки витрат на дані заходи та відображення їх у системі рахунків згідно із

запропонованої методики;

5. оцінка вихідних показників доходів, витрат, продуктивності праці, тощо.

Представимо результати запропонованої системи заходів та їх облікового відображення в таблиці 4.

Таблиця 4 - Основні показники діяльності станом на 01.04.2024 р. (за 1 квартал)

Показник	Значення, тис.грн., станом на 01.01.2024	Значення, тис.грн., станом на 01.04.2024	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	1 280 000,00	1 685 000,00	31,6%
Собівартість реалізації	670 000,00	682 000,00	1,8%
Адміністративні витрати (в частині виплат працівникам)	85 000,00	89 650,00	5,5%
Витрати на збут (в частині виплат працівникам)	65 000,00	71 300,00	9,7%
Середньооблікова кількість працівників	32	32	-
Продуктивність праці	40 000,00	52 656,25	31,6%

Збільшення виручки на продуктивності праці на 31,6% є досить позитивним показником, навіть незважаючи на збільшення витрат на 17%. Можна стверджувати про позитивні результати впровадження та дослідження.

Підсумкові результати опитування персоналу дали такий результат: Позитивний стан (100%). Питання щодо вподобань системи мотивації працівників – 100% респондентів відповіли про цікаві експерименти та готові працювати краще, якщо й надалі будуть працювати й інші системи мотивації.

Як свідчать результати Кейсу ТОВ «МАКРО 2019», існує пряма залежність між інвестиціями компанії у навчання співробітників та підвищенням прибутковості бізнесу, навіть для невеличкого підприємства (до 50 осіб). Зазвичай оптимальним є співвідношення, коли на професійний розвиток витрачається 1-2% фонду оплати праці. При меншій частці ефект для бізнесу невеликий. А при більших вкладеннях спостерігаються спадаюча ефективність і надмірні витрати.

Зважаючи на вище зазначене можемо зробити висновок, що впровадження ключових показників ефективності може суттєво вплинути на фінансові результати компанії

По-перше, чітко сформульовані КРІ дозволяють сконцентрувати зусилля всіх підрозділів і окремих співробітників на пріоритетних напрямках, які безпосередньо ведуть до зростання прибутку. Це можуть бути показники обсягу продажів, собівартості продукції, рентабельності проектів тощо.

По-друге, КРІ, які прив'язані до системи преміювання та кар'єрного зростання, стимулюють ініціативу персоналу щодо пошуку нових можливостей для розвитку компанії. Співробітники починають думати і діяти як власники бізнесу, пропонуючи рішення з підвищення ефективності та оптимізації витрат, що позитивно позначається на фінансових результатах.

І нарешті, КРІ дозволяють побудувати прозору систему оцінки персоналу та прийняття кадрових рішень. Керівники об'єктивно відстежують внесок кожного працівника в загальний результат і можуть своєчасно реагувати, наприклад, переміщуючи фахівця на іншу посаду чи проводячи додаткове навчання. Це підвищує загальну ефективність роботи компанії.

Безперечно, розробка дієвих КРІ є складним науково-прикладним завданням. Воно потребує глибокого розуміння бізнес-процесів, чіткого визначення цільових орієнтирів, а також врахування думки безпосередніх виконавців. Ефективна система КРІ вимагає постійного моніторингу та вдосконалення.

Впровадження ключових показників ефективності надає об'єктивну інформацію про рівень компетентності працівників та допомагає визначити прогалини у знаннях і вміннях,

які потребують заповнення. Аналізуючи дані про досягнення цільових КРІ, керівники бачать, хто з персоналу стабільно демонструє високі результати, а хто - потребує додаткової підготовки.

Впровадження ключових показників ефективності надає об'єктивну інформацію про рівень компетентності працівників та допомагає визначити прогалини у знаннях і вміннях, які потребують заповнення. Аналізуючи дані про досягнення цільових КРІ, керівники бачать, хто з персоналу стабільно демонструє високі результати, а хто - потребує додаткової підготовки.

На основі КРІ фахівці HR будують індивідуальні плани розвитку для кожного працівника з урахуванням його слабких сторін та зон для вдосконалення. Для вдосконалення можуть застосуватись :

- тренінги з продажів - практичне навчання технікам і навичкам ефективних продажів для торгових представників і менеджерів;
- курси з охорони праці - вивчення правил техніки безпеки, пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги. Обов'язкові для певних категорій працівників;
- семінари з управління персоналом - для начальників відділів і лінійних менеджерів. Розглядаються питання мотивації, контролю, оцінки працівників;
- IT тренінги - навчання роботі з певним програмним забезпеченням (Дебет Плюс, MASTER:Бухгалтерія, М.Е.ДОС тощо).
- мовні курси - вивчення англійської чи іншої іноземної мови для покращення комунікації та роботи з іноземними клієнтами і партнерами;
- навчання на робочому місці - наставництво, стажування під керівництвом досвідченого фахівця компанії.

Регулярний моніторинг КРІ дозволяє оцінювати ефективність програм навчання персоналу та відстежувати зростання продуктивності працівників після проходження певних освітніх заходів. Так формується зворотній зв'язок між результатами професійного розвитку та ключовими показниками діяльності компанії.

Висновки. Підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що аналіз теоретичних підходів до мотивації персоналу та їх впливу на прибутковість підприємства надав можливість ідентифікувати критерії мотивації працівників в частині їх матеріальної та нематеріальної форми. Систематизація SMART-цілей для окремої категорії працівників, а також фактори їх досяжності, що сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу та, як наслідок, позитивно позначиться на продуктивності праці, якості послуг або продукції, задоволеності клієнтів та рівні плінності кадрів організації.

Сформовані рекомендації щодо методики відображення в обліку витрат на матеріальну мотивацію працівників в частині деталізації субрахунків до субрахунку 661, а також відображення витрат на нематеріальну мотивацію шляхом деталізації субрахунків до рахунку 92 та 93 надають можливість чітко розмежувати структуру витрат в частині матеріального заохочення працівників та розмежування з нематеріальним заохоченням.

Разом з тим, дані питання є малодослідженими та потребують подальших напрацювань та доробок, зокрема в питанні формуванню системи аналітичних показників результативності та ефективності обліково-аналітичного прийняття рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. №3(2).С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7).
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-метод. посіб. 2-ге вид. Тернопіль : ТНЕУ, 2018.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 224 с.
4. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості

виробництва. Ефективна економіка 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19). Виплати працівникам: Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text (дата звернення: 02.03.2024).

6. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. Школа бізнесу Нової Пошти. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення: 02.03.2024).

7. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 02.03.2024).

8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам": Наказ М-ва фінансів України від 28.10.2003 р. № 601 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 02.03.2024).

9. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання для навчальних цілей. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

10. 5 KPIs Apple Tracks to Grow During a Recession | BeProfit - Profit Analytics Blog. BeProfit. URL: <https://beprofit.co/a/blog/kpis-apple-tracks-to-grow-during-a-recession> (date of access: 02.03.2024).

11. Isabel Cheloti Mapelu and Lucy Jumah. Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels. Journal of Tourism, Hospitality and Sports. 2013. No. 1. P. 43–48.

12. Peterson T.M. Motivation: how to increase project team performance. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>

13. Kailash. Employee survey questions about process improvement. CultureMonkey Guides - Articles for People Leaders. URL: <https://www.culturemonkey.io/guides/employee-engagement-survey-questions/types-of-employee-survey-questions/employee-survey-questions-on-process-improvement/> .

14. Reshaping Workplace Learning - Kreston Pedabo. Kreston Pedabo. URL: <https://krestonpedabo.com/reshaping-workplace-learning/> .

15. Ryzhkov A. 7 Performance KPIs For Every McDonald's Franchise. Excel Financial Model, Business Plan Templates - FinModelsLab. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/kpi-metrics/mcdonalds-franchise-kpi-metrics> (date of access: 02.03.2024).

16. Statista - The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/insights/consumer/brand-profiles/3/39/samsung-galaxy/united-states/#contentBox1> (date of access: 02.03.2024).

17. The Toyota KPI Dashboard—Productivity | AllAboutLean.com. AllAboutLean.com. URL: <https://www.allaboutlean.com/toyota-dashboard-productivity/> .

18. Zumrah A. R. How to enhance the impact of training on service quality?. Journal of Workplace Learning. 2015. Vol. 27, no. 7. P. 514–529. URL: <https://doi.org/10.1108/jwl-06-2014-0048> .

REFERENCES

1. Budnyk M. M., Medyana L. S. Formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya personalom. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva. 2015. №3(2).S. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7).

2. Dyakiv O. P., Ostroverkhov V. M. Upravlinnya personalom: navchalno-metod. posib. 2-he vyd. Ternopil : TNEU, 2018.

3. Kolot A. M. Motyvatsiya, stymulyuvannya y otsinka personalu: navch. posibnyk. - K.: KNEU, 2018. 224 s.

4. Leshchenko L. O. Motyvatsiya pratsi yak faktor pidvyshchennya prybutkovosti vyrobnytstva. *Efektivna ekonomika* 2016. №4. Rezhym dostupu do zhurnalu: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Mizhnarodnyy standart bukhhalters'koho obliku 19 (MSBO 19). Vyplaty pratsivnykam: Standart Rady z Mizhnar. standartiv bukhh. obliku vid 01.01.2012 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text (data zvernennya: 02.03.2024).
6. Nematerialna motyvatsiya: perelik diyevykh sposobiv pidvyshchiti zaluchennist personalu. Shkola biznesu Novoyi Poshty. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (data zvernennya: 02.03.2024).
7. Pro zatverdzhennya Natsional'noho polozhennya (standartu) bukhhalters'koho obliku 16 "Vitraty": Nakaz M-va finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 r. № 318: stanom na 3 lystop. 2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (data zvernennya: 02.03.2024).
8. Pro zatverdzhennya Natsional'noho polozhennya (standartu) bukhhalters'koho obliku 26 "Vyplaty pratsivnykam": Nakaz M-va finansiv Ukrainy vid 28.10.2003 r. № 601: stanom na 3 lystop. 2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (data zvernennya: 02.03.2024).
9. Systemy upravlinnya yakistyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv. Vydannya dlya navchal'nykh tsilei. Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2016.
10. 5 KPIs Apple Tracks to Grow During a Recession | BeProfit - Profit Analytics Blog. BeProfit. URL: <https://beprofit.co/a/blog/kpis-apple-tracks-to-grow-during-a-recession> (date of access: 02.03.2024).
11. Isabel Cheloti Mapelu and Lucy Jumah. Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*. 2013. No. 1. P. 43–48.
12. Peterson T.M. Motivation: how to increase project team performance. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>
13. Kailash. Employee survey questions about process improvement. CultureMonkey Guides - Articles for People Leaders. URL: <https://www.culturemonkey.io/guides/employee-engagement-survey-questions/types-of-employee-survey-questions/employee-survey-questions-on-process-improvement/> .
14. Reshaping Workplace Learning - Kreston Pedabo. Kreston Pedabo. URL: <https://krestonpedabo.com/reshaping-workplace-learning/> .
15. Ryzhkov A. 7 Performance KPIs For Every McDonald's Franchise. Excel Financial Model, Business Plan Templates - FinModelsLab. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/kpi-metrics/mcdonalds-franchise-kpi-metrics> (date of access: 02.03.2024).
16. Statista - The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/insights/consumer/brand-profiles/3/39/samsung-galaxy/united-states/#contentBox1> (date of access: 02.03.2024).
17. The Toyota KPI Dashboard—Productivity | [AllAboutLean.com](https://www.allaboutlean.com). [AllAboutLean.com](https://www.allaboutlean.com). URL: <https://www.allaboutlean.com/toyota-dashboard-productivity/> .
18. Zumrah A. R. How to enhance the impact of training on service quality?. *Journal of Workplace Learning*. 2015. Vol. 27, no. 7. P. 514–529. URL: <https://doi.org/10.1108/jwl-06-2014-0048> . O.Polishchuk, Ph.D., Associate Professor of Accounting, Analysis, and Audit Department, Vasyl Stus Donetsk National University O.Polishchuk, Ph.D., Associate Professor of Entrepreneurship, Corporate, and Spatial Economics Department, Vasyl Stus Donetsk National University S. Hrybovchenko, Accountant, AgroWinner LLC