

DOI 10.31558/2307-2318.2023.3.9

УДК 331.101.3:621.311

JEL: F 29, O 10, O52, O 53, P45

Серета Г.В.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>

e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua

Гуцуляк Н.П.,

доктор філософії з економіки, ст.викл. кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

n.gutsulyak@donnu.edu.ua

Шалена Є.О.,

економіст II категорії планово-економічного відділу служби планово-економічної, комунальне підприємство Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4876-8033>

e-mail: shalena.i@donnu.edu.ua

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Стаття присвячена питанню підвищенню мотивації персоналу шляхом удосконалення системи стимулювання праці теплопостачальних підприємств. Було здійснено аналіз основних проблем, з якими зіштовхнулись підприємства, в тому числі недостатність фінансування, жорстке регулювання сфери теплопостачання державою тощо. Висвітлено основні проблеми у системі стимулювання персоналу у підприємств даної галузі, що були зумовлені пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни в Україні, основною проблемою визначено зменшення матеріального стимулювання, що є основним видом стимулювання для підприємств галузі. Розглянуто пропозиції щодо удосконалення системи стимулювання персоналу за рахунок розширення нематеріального методу стимулювання та перебудови системи преміювання на основі системи ключових показників (KPI). Реалізація запропонованих рішень має допомогти підприємствам збільшити продуктивність праці та задоволеність від роботи, а також зменшити рівень стресу працівників, при цьому заощадливо використовуючи кошти підприємства.

Ключові слова: стимулювання персоналу, мотивація персоналу, повномасштабна війна в Україні, менеджмент персоналу, нематеріальне стимулювання персоналу, KPI система, теплопостачальні підприємства.

Рис. – 2, Табл. – 4, Літ. – 11.

Sereda H.

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl` Stus Donetsk National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4876-8033>

g.sereda@donnu.edu.ua

Hutsuliak N.

PhD in Economic, Vasyl` Stus Donetsk National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

n.gutsulyak@donnu.edu.ua

n.gutsulyak@donnu.edu.ua

Shalena E.

Economist of the II category of the Planning and economic department of the Planning and economic service, Vinnytsia City Council municipal enterprise "Vinnytsiamiskteploenergo"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4876-8033>

shalena.i@donnu.edu.ua

IMPROVING THE SYSTEM OF INCENTIVES FOR THE STAFF OF HEAT SUPPLY COMPANIES

The paper is devoted to the issue of staff motivation through improving the system of labour incentives on heat supply enterprises. The author analyzes the main problems faced by enterprises, including lack of funding, strict regulation of the heat supply sector by the state, etc. The author highlights the main problems in the system of staff incentives in the enterprises of this industry, which were caused by the COVID-19 pandemic and the outbreak of a full-scale war in Ukraine, and identifies the main problem as a decrease in material incentives, which is the main type of incentive for enterprises in the industry. Proposals for improving the staff incentive system by expanding the non-material incentive method and restructuring the bonus system based on a system of key performance indicators (KPIs) are considered. Implementation of the proposed solutions should help enterprises to increase labor productivity and job satisfaction, as well as reduce the level of employee stress, while saving the company's funds.

Keywords: staff stimulation, staff motivation, the full-scale war in Ukraine, personnel management, non-financial stimulation of personnel, KPI system, heat supply companies.

Fig. – 2, Table – 4, Ref. – 8.

Постановка проблеми. Кризи, що відбулися через пандемію COVID-19 та початок повномасштабної війни в Україні, негативно вплинули на становище підприємств теплопостачальної сфери, призвівши до тривалої напруженої ситуації. Зменшення фінансування при одночасному жорсткому регулюванні цін на послуги з боку держави стало причиною значного обмеження фінансових ресурсів теплопостачальних підприємств. Це, в свою чергу, вплинуло на можливість матеріального стимулювання працівників, що було основною формою стимулювання, яке використовувалось на підприємствах галузі.

Іншою проблемою є збільшення трудового навантаження на працівників, як через проблеми функціонування та необхідність ремонтів зношених основних фондів, так і через обмеження набору нових працівників. Не потрібно забувати і про моральний та психологічний стан працівників, який погіршується не тільки через усі вищевказані фактори, а й через стресові зовнішні по відношенню до роботи фактори – воєнний стан, втрати, невизначеності майбутнього, що може призводити до вигорання або значного зменшення продуктивності праці. Це обумовлює необхідність пошуку інших нематеріальних варіантів реалізації системи стимулювання праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями стимулювання персоналу займалися такі науковці, як А.М. Колот, С.О. Цимбалюк, А.О. Климчук, О.В. Омельченко, О.В. Крушельницька, Л. Якока та Г. Деслер та інші. Сучасні зарубіжні вчені, такі як Л.

Якока та Г. Деслер стверджують, що головна роль у системі стимулювання праці відведена визначеним кадровим механізмам, які керівник повинен опанувати. Водночас, в останніх наукових публікаціях вітчизняних науковців досліджуються сучасні методи та підходи до системи стимулювання персоналу. Наукова спільнота разом з практиками намагається знайти можливі виходи із кризової ситуації, що склалася в країні. Незважаючи на наявність значних досліджень, питання, пов'язані зі створенням повноцінної системи рішень для удосконалення системи стимулювання персоналу у галузі теплопостачання, залишаються невирішеними та актуальними.

Метою статті є визначення напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу теплопостачальних підприємств за рахунок удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день теплопостачальні підприємства зіштовхнулись з величезними проблемами. Багатомільйонні збитки, невідшкодована різниця в тарифах, жорстке тарифне регулювання сфери з боку держави. Все це робить виживання підприємств галузі пріоритетною для них задачею.

Водночас, спостерігається зростання тиску на персонал підприємств. Зменшення доплат, можливі затримки заробітної плати через зміни у законодавстві, зростання понаднормової роботи, тривалі повітряні тривоги. Це все відображається на бажанні працівників працювати та ефективно виконувати свою роботу. Неможливість використовувати матеріальні методи стимулювання, які є основною системою стимулювання підприємств галузі, на повну потужність, поглиблює проблему ефективності роботи працівників та потребує звернення уваги на інші нематеріальні методи стимулювання.

Розглянемо рівень заробітних плат працівників галузі теплопостачання як основного індикатора матеріального стимулювання працівників (. табл. 1)

Таблиця 1 – Середня заробітна плата штатних працівників сфери постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2015-2022 роках (у січні місяці)

| Рік | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|------|--------|--------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Заробітна плата, грн | 4971 | 5825 | 7343 | 9106,02 | 11962,1 | 15467,05 | 18129,77 | 20723,46 |
| % до попереднього року | - | 117,18 | 126,06 | 124,01 | 131,36 | 129,30 | 117,22 | 114,31 |
| Індекс споживчих цін | - | 112,4 | 113,7 | 109,8 | 104,1 | 105,0 | 110,0 | 126,6 |

Джерело: створене автором на основі [1; 2]

Як можна побачити з таблиці 1, починаючи з 2021 року йде сповільнення зростання заробітної плати до такого ж рівня, який можна було побачити у кризовий період 2014-2015 років. При цьому, якщо поглянути на рівень інфляції за досліджуваний період, то можна побачити, що ціни на товари та послуги виросли більше, ніж зростання заробітної плати в останній досліджуваний період. Наслідком цього є зменшення впливу матеріального стимулювання на ефективність роботи працівників через неможливість підприємств покрити рівень їх потреб.

Водночас варто розуміти, що відкриті дані не показують становища підприємств у пізній період 2022 та у 2023 році через закриття даних офіційної статистики. У цей період, зважаючи на ситуацію в країні, відсутність рішень з боку держави щодо фінансування галузі та виплати різниці в тарифах, яка на 31.12.2022 року становить близько 28 млрд грн [3], матеріально-фінансове становище галузі лише погіршується та реальні дані значно гірші, ніж наведено в аналізі.

Також страждає морально-психологічний стан працівників. Часті повітряні тривоги, страх обстрілу критичної інфраструктури, до якої вони належать, виснаження від роботи та свого економічного становища. Це все поступово призводить до пригніченого стану, в якому людина втрачає значну частину власної ефективності та бажання як працювати, так і здійснювати будь-яку іншу діяльність.

Це все обумовлює необхідність зміни фокусу стимулювання працівників.

Для вирішення проблем стимулювання в системі менеджменту персоналу підприємства за рахунок нематеріальних методів стимулювання можна запропонувати наступний комплекс рішень (див. табл. 2).

Таблиця 2 – Удосконалення системи стимулювання персоналу як складової менеджменту персоналу за рахунок нематеріальних методів мотивування

| Проблема | Метод | Очікуваний результат |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Важкий морально-психологічний стан працівників | Психологічна допомога працівникам. Може бути реалізована як загальна система (тренінги / коучинг) або як окремі рішення: використання послуг психологів або найм власного штатного психолога; організація курсів базової психологічної допомоги; запрошення менторів для групових тренінгів | Зменшення рівня стресу працівників, отримання знань з психологічної допомоги та самоаналізу, запобігання тривалим психологічним проблемам працівників, покращення атмосфери та морального духу працівників та їх продуктивності праці |
| Бюрократизованість каналів комунікації рядових працівників та керівництва, відсутність регулярних соціологічних опитувань працівників | Створення системи періодичних опитувань працівників, створення робочих груп та рад для отримання інформації по системі стимулювання персоналу. | Отримання достовірної аналітичної інформації для пошуку проблем та подальших покращень системи стимулювання; збільшення рівня довіри між працівниками та роботодавцями; усвідомлення працівниками турботи з боку підприємства та важливості їх думки. |
| Страх за своє життя та здоров'я | Модернізація укриття для забезпечення належного рівня безпеки і комфорту. Впровадження можливості дистанційної роботи для категорій працівників, які можуть працювати у віддаленому форматі | Модернізація укриття має зменшити рівень стресу працівників під час повітряних тривог та обстрілів. Також, це має підвищити усвідомлення важливості та турботи з боку роботодавця. Дистанційна робота в свою чергу має наступні позитивні ефекти: збільшення зручності роботи для працівників; збільшення безпеки працівників; розширення ринку кадрів доступного для підприємства; збільшення залучення талантів на підприємство. |
| Відсутність зрозумілої системи кар'єрних можливостей та просувань | Формування кадрового резерву та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесу ведення кадрового резерву та просування по кар'єрі. Заохочення працівників до зростання на підприємстві | Залучення талантів та більш кваліфікованих кадрів за допомогою можливості кар'єрного зростання, закриття більш кваліфікованих вакансій внутрішнім резервом, зростання мотивації працювати на результат |

Джерело: складене автором на основі [4; 5].

Запропоновані в таблиці 2 рішення фокусуються на нематеріальних можливостях мотивування праці працівників та націлені на вирішення найбільш повторюваних з актуальних проблем підприємств. Розширення нематеріального стимулювання може стати цінним антикризовим інструментом для підприємств галузі та дозволить стабілізувати ситуацію в короткостроковій перспективі, зберегти працівників та їх рівень продуктивності на задовільному рівні.

Запропоновані рішення можуть бути використані як окремо для вирішення конкретної проблеми, яке підприємство буде вважати найбільш пріоритетною для нього в даний момент, так і як комплексна система, впливаючи одразу на усі розглянуті проблеми. Одночасно як перевагою, так і ризиком даних пропозицій є обмеженість досвіду впровадження та реалізації нематеріального стимулювання на підприємствах галузі. В більшій мірі на підприємствах реалізовувалось саме матеріальне стимулювання, тому нематеріальне стимулювання може мати додатковий позитивний ефект на персонал підприємств, при цьому відсутність досвіду реалізації може призводити до додаткових проблем на етапі впровадження, збільшення витрат та термінів реалізації та зменшення ефектів від них через помилки в системі. Окремо потрібно згадати важливість впровадження системи періодичних опитувань на підприємствах, оскільки за допомогою неї можна буде більш детально проаналізувати потреби працівників, створити та впровадити більш точкові рішення, які зможуть ефективніше впливати на окремі проблеми чи групи працівників. Запропоновані рішення та їх модифікації на основі інформації з опитувань, мають розширити наявні системи стимулювання підприємств та стати основою для подальшого розвитку нематеріального стимулювання після подолання кризи та розширення фінансових можливостей підприємств галузі.

Незважаючи на обмеження фінансових можливостей підприємства, необхідно також розглянути можливі варіанти покращення матеріального стимулювання працівників, як під час кризи, так і після її подолання. Загалом, фінансові обмеження підприємств, у вигляді багатомільйонних боргів та відсутності можливостей їх покривати, сильно зменшують варіанти розвитку системи матеріального стимулювання підприємств, за рахунок відсутності бюджетів для розширення стимулів. При цьому все ще існують можливості більш ефективного перерозподілу коштів, що вже виділяються на матеріальне стимулювання. На момент дослідження, преміальні виплати продовжують нараховуватись працівникам підприємств, тому можна сфокусуватись на покращенні системи преміювання працівників шляхом подолання наявних в них проблем.

Основною проблемою діючої системи матеріального стимулювання персоналу є те, що визначення та нарахування премій базується не на об'єктивних проаналізованих даних про ефективність конкретних працівників чи відділів, а на суб'єктивних оцінках безпосередніх керівників та вищого керівництва підприємства. Процес повністю залежить від керівного складу підприємства, а відсотки і категорії, що підлягають преміюванню, можуть бути змінені ними в будь-який момент. Це створює значне обмеження ефективності діяльності системи матеріального стимулювання та може призводити не лише до низької ефективності, але й виступати деморалізуючим та дестимулюючим фактором для окремих працівників, які будуть вважати свою премію чи премію своїх колег необґрунтованою. Зазначена проблема формує чіткий вектор розвитку покращень системи матеріального стимулювання на підприємстві. При збереженні близьких до початкових відсотків преміювання потрібно впровадити прозору та справедливую систему їх нарахування на основі об'єктивних даних про ефективність працівників.

КРІ-система базується на розробці показників для кожного відділу (чи індивіда), за досягнення яких працівник отримує відсоток до премії. Це дозволяє гнучко налаштувати систему відповідно до планів підприємства, змінювати її у разі виникнення непередбачуваних ситуацій. При цьому, КРІ системи мають ряд переваг (див. рисунок 1):

Переваги системи КРІ

Керованість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи за зміни ситуації над ринком;

—100%-ка орієнтація на результат – працівник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт, які мають призвести до результату;

—Справедливість – гідна оцінка вкладу співробітника в загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та компанією) у разі неуспіху;

—Зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати та скільки вона готова заплатити;

—Незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.

Рисунок 1 – Переваги системи КРІ

Джерело: складене автором.

Таким чином, як видно з переваг КРІ системи, її впровадження допоможе вирішити проблеми, актуальні для діючої системи. При цьому потрібно зазначити, що необхідно детально підійти до розробки цієї системи з урахуванням усіх принципів, оскільки неправильно побудована КРІ система може призвести до залишення ситуації на поточному рівні. Розглянемо принципи побудови системи КРІ, що зображені на рис.2.

Відповідність стратегії компанії

- це надзвичайно важливий момент. Якщо немає чіткого зв'язку між КРІ та бізнес-цілями компанії, то КРІ не є КРІ. Показник цілком може бути операційною або другорядною метрикою, але він не є ключовим показником ефективності.

Простота для розуміння

- це може бути дуже очевидним пунктом, але про нього часто забувають. Легко уявити собі різні проблеми з продуктивністю, до яких може призвести погане розуміння показників. Якщо КРІ використовуються для комунікації, то всі учасники повинні домовитися про те, для чого вони використовуються і що вони означають.

Дозволяти діяти

- вимір, на який неможливо вплинути, навіть опосередковано, не має великого значення. Надзвичайно важливо, щоб люди знали, як можна відстежувати еволюцію КРІ та впливати на неї.

Бути контекстуальним

- також має бути легко адаптувати КРІ до створення різних цілей, яких необхідно досягти, і до створення нижніх порогів, що є частиною постійного вдосконалення. На початку року рекомендується, щоб компанія чітко визначила своє зростання або цілі в залежності від показників, які були використані. КРІ також будуть використовуватися, щоб полегшити визначення того, як стратегія сприятиме досягненню цілей протягом року

Рисунок 2 – Принципи побудови системи КРІ

Джерело: складене автором на основі [6].

Розробимо приклад КРІ системи та розглянемо його на одному зі структурних підрозділів теплопостачального підприємства (табл. 3).

Таблиця 3 – Шаблон оцінки персональної результативності працівника

| Ключові показники КРІ | Вага | Од. виміру | План | Факт | % виконання |
|-----------------------------|-------|------------|-------|-------|-------------|
| Показник-1 | знач. | знач. | знач. | знач. | знач. |
| Показник-2 | знач. | знач. | знач. | знач. | знач. |
| Показник-3 | знач. | знач. | знач. | знач. | знач. |
| Коефіцієнт результативності | знач. | знач. | знач. | знач. | знач. |

Джерело: складене автором на основі [7].

Кожному з показників керівник структурного підрозділу, зважаючи на пророблену роботу певним працівником, надає вагу від 0 до 1. Сумарна вага усіх показників має становити 1. Загальний відсоток премії розраховується згідно наступної формули:

$$П = МО * ЦВ * \frac{K1*B1+K2*B2+K3*B3}{100\%} (1), \text{ де}$$

П – розмір премії

МО – місячний оклад працівника на кінець звітного періоду

ЦВ – цільовий відсоток премії за досягнення цілей та ключових показників виконання (до 100%)

K1-K3 – коефіцієнт досягнення індивідуальної цілі за звітний період

B1-B3 – вага цілі за звітний період [8, с. 187].

Розглянемо систему КРІ на прикладі оператора відділу по роботі зі споживачами (табл. 4).

Таблиця 4 – КРІ система для оператора відділу по роботі зі споживачами служби збуту

| Ключові показники КРІ | Вага | Од. виміру | План | Факт | % виконання |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|------|-------------|
| Кількість оброблених заявок | 0,3 | шт | 160 | 165 | 103,12 |
| Час обробки | 0,2 | сек | 150 | 130 | 115,38 |
| Швидкість відповіді | 0,2 | сек | 20 | 30 | 66,67 |
| Частка вирішених проблем за один дзвінок | 0,3 | % | 50 | 65 | 130 |
| Коефіцієнт результативності, % | $0,3 \times 103,12 + 0,2 \times 115,38 + 0,2 \times 66,67 + 0,3 \times 130 = 106,346$ | | | | |

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 4, загальна сума премії з ставкою у 13 000 грн та нормативним показником преміювання у 15%, зважаючи на перевиконання за показниками КРІ на 6,346%, склала б 2 073 грн, що незначно перевищило б поточний рівень, який працівники можуть досягнути зараз. При цьому, підприємство змогло б отримати більш детальний

аналіз роботи працівників, а працівники – покращити свої показники у разі бажання отримати більшу заробітну плату.

Висновки. На сьогоднішній день в сфері теплопостачання спостерігаються значні фінансові проблеми, що пов'язані з наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Це все відображається на системі стимулювання персоналу, яка в основному представлена матеріальними складовими, і призводить до зниження продуктивності персоналу, його морального виснаження та небажання працювати в цілому. Для удосконалення системи стимулювання персоналу було запропоновано низку рішень з покращення нематеріальної складової стимулювання працівників, які у комплексі мають стати антикризовим інструментом для стабілізації стану підприємств в короткостроковому періоді. Також наведено можливості удосконалення системи преміювання працівників як основної складової матеріальної частини системи стимулювання, запропоновано введення КРІ системи для подолання наявних проблем суб'єктивності діяльності системи преміювання. Це допоможе підприємствам підвищити продуктивність персоналу, повернути його задоволеність працею, не витрачаючи на це великі кошти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності промисловості за місяць. *Державна статистика України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2023)
2. Індекс інфляції (2000–2023). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 27.11.2023).
3. МА «Укртеплокомуненерго» закликала уряд захистити тепловиків від незаконного тиску з боку газопостачальника та повернути різницю в тарифах, щоб українські міста могли як слід підготуватися до зими. *Укртеплокомуненерго – Міжгалузева асоціація з розвитку систем теплопостачання «Укртеплокомуненерго»*. URL: <https://mautke.com.ua/?p=5134> (дата звернення: 27.11.2023).
4. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 27.11.2023).
5. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/khrapkina.pdf> (дата звернення: 27.11.2023).
6. J. Warren. Key performance indicators (KPI) – definition and action. Integrating KPIs into your company`s strategy. *AT INTERNET: Online Intelligence Solution*. URL: https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf (date of access: 27.11.2023)
7. Мірило успіху: навіщо потрібні КРІ та як їх розрахувати. *Happy Monday*. URL: <https://happy monday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (дата звернення: 27.11.2023).
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 409 с.

REFERENCES

1. Serednia zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti promyslovosti za misiats. Derzhavna statystyka Ukrainy [Average salary by type of economic activity in the industry per month]. Derzhavna statystyka Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed November 27, 2023).
2. Indeks inflitsii (2000–2023) [Inflation indexes (2000-2023)]. *Minfin*. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (accessed November 27, 2023).
3. МА «Ukrteplokounenerho» zaklykala uriad zakhysty ty teplovykiv vid nezakonnoho tysku z boku hazopostachalnyka ta povernuty riznytsiu v taryfakh, shchob ukrainski mista mohly yak

- slid pidhotuvatsia do zymy [Ukrteplocmunenergo called on the government to protect heating companies from illegal pressure from the gas supplier and to return the difference in tariffs so that Ukrainian cities could properly prepare for winter.]. *Ukrteplokunenerho – Mizhhaluzeva asotsiatsiia z rozvytku system teplopostachannia «Ukrteplokunenerho»*. Available at: <https://mautke.com.ua/?p=5134> (accessed November 27, 2023).
4. Yepifanova I., Pankova V. (2021) Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu promyslovykh pidpriemstv ukrainy [The improvement of the motivation of personnel in the industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo, no 23*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (accessed November 27, 2023).
 5. Khrapkina V., Boretska E. (2021) Suchasni metody stymuliuvannia pratsi [Modern methods of labor incentives]. *Modern Economics. No. 27, pp. 214-219*. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/khrapkina.pdf> (accessed November 27, 2023).
 6. J. Warren. Key performance indicators (KPI) – definition and action. Integrating KPIs into your company`s strategy. *AT INTERNET: Online Intelligence Solution*. URL: https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf (accessed November 27, 2023)
 7. Mirylo uspikhu: navishcho potribni KPI ta yak yikh rozrakhuvaty. (Measuring success: why we need KPIs and how to calculate them.) *Happy Monday*. Available at: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (accessed November 27, 2023)
 8. Kolot A., Tsybaliuk S. (2011) Motyvatsiia personal (Staff motivation). Kyiv : KNEU