

## УПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТІВ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

К.Г. Ковцур<sup>1</sup>, Н.В. Птиця<sup>2</sup>, І.О. Кузєв<sup>3</sup>

<sup>1</sup>к. т. н., доцент, доцент кафедри транспортних систем і логістики,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Харків, Україна,  
ORCID ID: 0000-0002-0445-5438

<sup>2</sup>к. т. н., доцент кафедри транспортних систем і логістики,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Харків, Україна,  
ORCID ID: 0000-0002-4559-7651

<sup>3</sup>старший викладач кафедри транспортних технологій,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,  
Кременчук, Полтавська область, Україна,  
ORCID ID: 0000-0002-3403-7069

### Анотація

**Вступ.** На сьогодні найбільш придатним способом підвищення ефективності виконання логістичної діяльності є створення й упровадження в дію таких інструментів вимірювання ефективності логістичної діяльності, які би найбільш адекватно відображали як результати функціонування всього інтегрованого логістичного ланцюга постачань товарів, так і результати, отримані внаслідок функціонування окремих структурних підрозділів підприємств, співвідношення отриманих результатів із використаними для цього ресурсами. У повсякденному діловому житті доступна велика кількість показників, що являють собою важіль ефективності функціонування підприємств, проте невизначеним є питання вибору найвагоміших із них, визначення меж їх вимірювання та моніторинг їх змін. Вирішення цього питання може суттєво вплинути на загальну ефективність компанії. **Мета.** Дослідження спрямоване на виявлення зв'язку мотиваційної політики, ключових показників ефективності діяльності та сталої логістики виробничих підприємств. У статті пропонується методика, що дає змогу підвищити ефективність функціонування логістичної системи підприємства завдяки впровадженню системи контролінгу функціонування департаменту логістики. **Результати.** Проаналізовано наявні атрибути оцінки функціонування логістики та базові ключові показники ефективності. Запропоновано ключові показники ефективності для контролінгу й упровадження мотиваційної політики діяльності співробітників департаменту логістики. Результати аналізу наявних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом у системі логістичного контролінгу дали можливість встановити, що результативними показниками, які характеризують ефективність управління персоналом, є тариф за надані транспортні послуги, час виконання замовлення та якість його виконання. Запропоновано систему нарахування щоквартальних бонусів логісту, яка враховує визначені критерії. Запропонована методика враховує наявні обмеження та нормує показники діяльності департаменту. **Висновки.** З огляду на запропоновану методику розглядається чисельний приклад, щоб довести доцільність

упровадження мотиваційної політики на підприємстві, що зумовлений отриманим економічним ефектом. Отримані результати становлять інтерес для всіх зацікавлених сторін галузей виробництва та дистрибуції, у структурних розділах яких функціонує департамент логістики.

**Ключові слова:** логістична система, ефективність, ключові показники ефективності, система збалансованих показників, департамент логістики.

## IMPLEMENTATION OF A MOTIVATIONAL POLICY FOR THE ACTIVITIES OF LOGISTICS DEPARTMENTS AT ENTERPRISES

**К.Н. Kovtsur<sup>1</sup>, N.V. Ptytsia<sup>2</sup>, I.O. Kuziev<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D. of Engineering, Associate Professor, Associate Professor  
at the Department of Transport Systems and Logistics,  
Kharkiv National Automobile and Road University, Kharkiv, Ukraine,  
ORCID ID: 0000-0002-0445-5438

<sup>2</sup>Ph.D. of Engineering, Associate Professor  
at the Department of Transport Systems and Logistics,  
Kharkiv National Automobile and Road University, Kharkiv, Ukraine,  
ORCID ID: 0000-0002-4559-7651

<sup>3</sup>Senior Lecturer at the Department of Transport Technology,  
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University,  
Kremenchuk, Poltava region, Ukraine,  
ORCID ID: 0000-0002-3403-7069

### **Summary**

**Introduction.** To date, the most appropriate way to improve the efficiency of logistics activities is to create and implement such tools for measuring the effectiveness of logistics activities that most adequately represent both the results of the functioning of the entire integrated logistics supply chain of goods, and the results obtained as a result of the functioning of individual structural divisions of companies, the ratio of the results obtained with the resources used for this. In everyday business life, a large number of indicators are available that are a lever for the efficiency of enterprises, but the question of choosing the most important of them, determining the limits of their measurement and monitoring changes is uncertain. The solution of this issue can have a significant impact on the overall efficiency of the company. **Purpose.** This study is aimed at identifying the relationship between motivational policy, key performance indicators and sustainable logistics of manufacturing enterprises. The article proposes a methodology that allows to increase the efficiency of the enterprise logistics system through the introduction of a controlling system for the functioning of the logistics department. **Results.** Analyzed the existing attributes of evaluation of the functioning of logistics and the main key performance indicators. Key performance indicators for controlling and implementing a motivational policy for the activities of employees of the logistics department are proposed. The results of the analysis of existing approaches to assessing the effectiveness of personnel management in the logistics controlling system made it possible to establish that the effective indicators characterizing the effectiveness of personnel management are the tariff for the provided transport services, the time of order fulfillment and the quality of their implementation. A system for accruing quarterly

*bonuses for a logistician is proposed in the work, taking into account certain criteria. The proposed methodology takes into account the existing limitations and normalizes the performance of the department. **Conclusions.** Based on the proposed methodology, a numerical example is considered to prove the feasibility of introducing a motivational policy at an enterprise, due to the obtained economic effect. The results obtained are of interest to all stakeholders in the production and distribution industries, in the structural sections of which there is a logistics department.*

***Key words:** logistics system, efficiency, key performance indicators, system of balanced indicators, logistics departments.*

**Вступ.** В умовах функціонування сучасного підприємництва на ринку компанії прагнуть збільшення продуктивності й рентабельності з одночасним зменшенням витрат. У таких умовах для досягнення успіху в підприємницькій діяльності не досить використовувати тільки маркетингові підходи, доцільним стає застосування сучасних ефективних способів і методів управління діяльністю окремих структурних департаментів. Ефективність функціонування підприємств залежить здебільшого від ступеня розвитку логістичної інфраструктури. Підприємству для отримання більшого прибутку та зайняття конкурентоспроможного місця на ринку товарів і послуг потрібен не лише «фундамент», завдяки якому будуть відбуватися всі необхідні логістичні процеси й операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками, а й політика стимулювання діяльності департаментів різних галузей. Саме тому в дослідженні розглядається питання розроблення методики, що дасть змогу досягти ефективності функціонування підприємства в умовах підвищених вимог до якості послуг за рахунок мотивування роботи логістів департаменту.

**Постановка проблеми.** Визначення ефективності логістичної діяльності підприємства є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування стратегій розвитку підприємства. Вагоме значення дослідження ефективності як із наукової, так і з практичної позиції полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів, що характеризують стан логістичної системи. Для оцінки ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства необхідне виконання процедури вимірювання результатів рішень, прийнятих персоналом департаменту логістики. Вимірювання результатів управління логістикою є необхідною умовою досягнення завдань діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигід загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства загалом за той самий період [1]. Ефективність функціонування системи управління персоналом на підприємстві визначається її внеском у досягнення організаційних завдань. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед ним завдань. Ефективність управління персоналом найчастіше визначається з огляду на обсяг, повноту, якість, своєчасність виконання закріплених за ним функцій [2].

У сучасній системі менеджменту персоналу є декілька основних систем управління ефективністю, які успішно використовуються багатьма зарубіжними компаніями. Використовуються такі поширені світові методики управління ефективністю діяльності департаментів різних галузей:

- управління ефективністю бізнесу [3];
- економічна додана вартість [4];
- вартісно орієнтоване управління [5];
- європейська фундація управління якістю [6];
- модель досконалості [7];
- управління за цілями П. Друкера [8];
- винагорода за якість Малькольма та Болдріджа [9].

Найпоширеніша нині методика управління ефективністю бізнесу, головним та основним елементом якої є система збалансованих показників.

До набору основних вимірників мають входити такі, які базуються на системі збалансованих показників, наприклад:

- ступінь задоволення споживачів щодо якості їх обслуговування;
- ефективність використання інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- логістичні витрати або економічний ефект;
- тривалість виконання поставлених завдань;
- продуктивність діяльності [10; 11].

**Формулювання цілей статті.** Основною метою роботи є визначення ключових показників ефективності (далі – КПЕ) функціонування департаменту логістики, які чинять істотний вплив на ефективність управління підприємством та на повне задоволення транспортних потреб користувачів цих послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Для підприємств, що є виробниками або дистрибуторами продукції, які не мають власного парку рухомого складу та користуються найманим транспортом за разовими договорами, логістична діяльність є одним із важливих допоміжних напрямів, оскільки вона забезпечує зв'язки з навколишнім оточенням підприємства, доставку вантажу клієнтам.

Основними функціями департаменту логістики таких підприємств є:

- контроль своєчасної доставки вантажу клієнту відповідно до замовлень та укладених договорів;
- своєчасне і якісне оформлення збутової документації;
- забезпечення підготовки ефективних маршрутів доставки;
- облік виконання замовлень;
- підтримання оптимального рівня витрат на оплату транспортно-експедиторських послуг.

Особистий дохід співробітника департаменту логістики має складатися з трьох складників:

- а) заробітної плати (ставки) – виплачується щомісяця однією або двома частинами;
- б) бонусів – виплачуються щокварталу до *i*-го числа місяця, що настає після місяця проведення звітних зборів у періоді;
- в) премії – виплачується один раз на рік після підбиття підсумків роботи департаменту за поточний рік, сплачується до *i*-го числа місяця, що настає після місяця проведення звіту зборів за підсумками року.

На підприємствах має бути прийнята базова сума річного бонусу ( $B_0$ ), що буде виплачуватися у гривнях за курсом міжбанку на останній день звітного періоду. Бонус має розраховуватися й виплачуватися щокварталу рівними частинами.

На сьогодні є вимірювачі, які характеризують як зовнішню (спрямовану на споживача), так і внутрішню (пов'язану з логістичними активами) ефективність діяльності департаменту логістики підприємств. Практика показує, що більшість КПЕ є абсолютними величинами, які порівнюються з граничними «стандартними» значеннями, отриманими на основі статистичної обробки, проте використовуються й питомі або відносні до показника обсягу (обсягу виробництва, продажу). Встановлені та прийняті граничні значення показників повинні розраховуватися вищим рівнем персоналу служби логістики та контролюватися топ-менеджерами компанії. Важливим моментом є встановлення періодичності вимірювання чи контролю даних КПЕ та, відповідно, стандартів показників. Практика показує стандарти, що встановлені у квартальному розрізі контролінг, що передбачає можливість тактичного їх вимірювання раз на квартал. І тільки після впровадження й контролю за КПЕ необхідне порівняння їх значень із результатами роботи конкурентів, тобто реалізація процедури бенчмаркінгу, яка являє собою постійний і систематичний процес удосконалення бізнес-процесів підприємства на основі вивчення досвіду передових компаній. Однак необхідно зазначити, що є проблема, з якою стикаються українські компанії: більшість компаній, які є конкурентами на ринку, представляються для замовника у вигляді кібернетичного «чорного ящика». Відомою інформацією є ціна товару, деякі показники сервісу, представлені в засобах масової інформації. У таких умовах про стратегічне позиціонування підприємства за порівняною з конкурентами системою КПЕ діяльності логістики говорити не доводиться.

Результати аналізу наявних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом у системі логістичного контролінгу дали змогу встановити, що результативними показниками, які характеризують ефективність управління персоналом департаменту логістики, є тариф за транспортні послуги, час на виконання замовлення та якість його виконання. Таким чином, щоквартальний бонус розраховується за такою залежністю:

$$B = B_{\text{тариф}} + B_{\text{час}} + B_{\text{якість}}, \quad (1)$$

де  $B_{\text{тариф}}$  – бонус, що нараховується за виконання замовлення, де тариф за перевезення не перевищує граничні значення, визначені підприємством, євро;

$B_{\text{час}}$  – бонус, що нараховується за виконання замовлення, де час на виконання замовлення до моменту розвантаження не перевищує встановлений підприємством строк, євро;

$B_{\text{якість}}$  – бонус, що нараховується за високу якість виконання замовлення, євро.

Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується на критеріях, що виражені в об'єктивних показниках розвитку департаменту. Отже, за рахунок контролінгу тарифу за перевезення, часу виконання та якості рекомендується мотивувати логіста.

Бонус за «тариф» нараховується за замовлення, тариф на перевезення яких не перевищує граничні значення під час виконання міжміських перевезень і перевезень усередині однієї області. Він встановлюється за формулою:



$$B_{\text{тариф}} = B_{\text{б}} \cdot \frac{x}{100} \cdot \frac{N_{\text{гран}}}{N_{\text{зам}}}, \quad (2)$$

де  $B_{\text{б}}$  – номінальний базовий квартальний бонус;

$x$  – вага параметру «тариф» у системі бонусних нарахувань згідно зі стратегією розвитку підприємства, %;

$N_{\text{гран}}$  – кількість виконаних замовлень на перевезення за звітний період, тариф на перевезення яких не перевищив граничні значення;

$N_{\text{зам}}$  – загальна кількість виконаних замовлень на перевезення за звітний період.

Бонус за «час» нараховується за ті замовлення, час на виконання яких не перевищує встановлений термін. Час на виконання замовлення починається з моменту отримання замовлення логістом від продукт-менеджера до моменту підписання документів про вивантаження вантажу в пункті розвантаження. Він встановлюється за формулою:

$$B_{\text{час}} = B_{\text{б}} \cdot \frac{y}{100} \cdot \frac{N_{\text{строк}}}{N_{\text{зам}}}, \quad (3)$$

де  $N_{\text{строк}}$  – кількість виконаних замовлень на перевезення за звітний період, строк на перевезення яких не перевищив граничні значення;

$y$  – вага параметру «час» у системі бонусних нарахувань згідно зі стратегією розвитку підприємства, %.

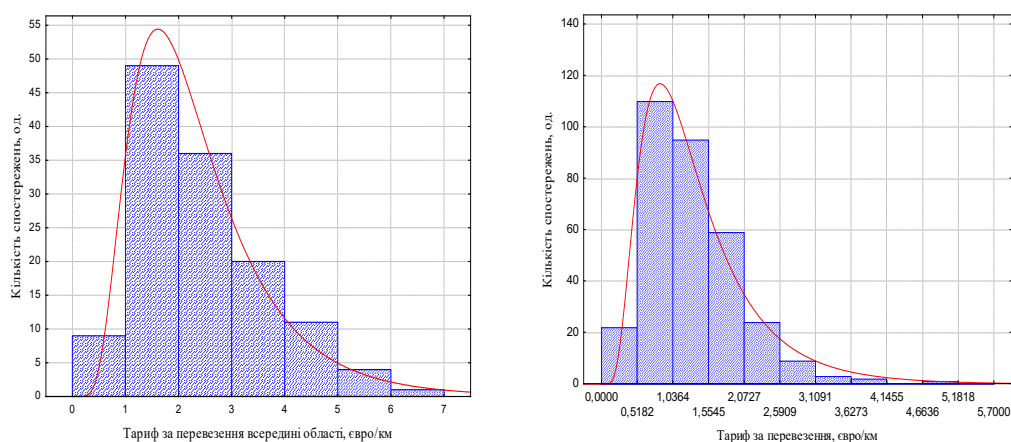
Показник, що оцінює якість обробки замовлення, визначається балом від 1 до 5, який отримується шляхом онлайн-анкетування внутрішніми споживачами послуг таких працівників: співробітників департаменту транспортної логістики техніки, продукт-менеджерів, регіональних директорів тощо. Він встановлюється за формулою:

$$B_{\text{якість}} = B_{\text{б}} \cdot \frac{z}{100} \cdot \frac{k_{\text{якість}}}{5}, \quad (4)$$

де  $k_{\text{якість}}$  – бал за якість наданих послуг, отриманий за результатами анкетування;  
 $z$  – вага параметру «якість» у системі бонусних нарахувань згідно зі стратегією розвитку підприємства, %.

Поточні витрати на функціонування системи доставки вантажів департаменту логістики підприємства без наявного парку рухомого складу залежать від тарифу за перевезення, розмір якого здебільшого визначається залежно від наявного попиту на ринку транспортних послуг та умов поставок. Він є основним статистично невизначеним показником і потребує нормування. Тому економічні результати діяльності департаменту мають стохастичний характер, який негативно впливає на поточну й перспективну діяльність усього підприємства. Порівняння транспортних послуг, що надаються різними перевізниками, необхідно проводити на базі конкурентних споживчих властивостей шляхом з'ясування ступеня відповідності власної потреби.

Аналіз тарифів за надані транспортні послуги показав, що тариф у разі перевезень на території однієї адміністративної області України більший, ніж у разі здійснення міжміських перевезень. Головною причиною цього є нульові пробіги, довжини яких іноді перевищують пробіг із вантажем (див. рис. 1).



а) усередині однієї області

б) у міжміському сполученні

Рис. 1. Розподіл тарифу за транспортні послуги

Унаслідок аналізу статистичних даних тарифів за надані транспортні послуги за досліджуваний період встановлено, що ця величина має випадковий характер. З урахуванням статистичних значень тарифів за перевезення для підприємства – дистриб'ютора сільськогосподарської техніки в Україні, а також з огляду на використання статистичних методів визначення статистичного закону розподілу варіаційного ряду визначено, що коливання тарифів за перевезення можна описати логнормальним законом розподілу.

Перевірка гіпотези про належність досліджуваної вибірки теоретичній кривій виду логнормального закону розподілу проведена за критерієм відповідності Пірсона (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Показники визначення закону розподілу та характеристик тарифу за перевезення**

Показник	Значення	
	усередині однієї області	у міжміському сполученні
Логарифм середнього значення вибірки	0,874	1,211
Логарифм стандартного відхилення	0,206	0,312
$\chi^2_{розр}$	1,913	1,861
$\chi^2_{табл}$ при $p=0,05$	9,5	3,63

Для того щоб унормувати тариф за надані послуги, необхідно знайти граничне значення допустимого тарифу. Для цього проведено розрахунок квантиля – однієї із числових характеристик випадкових величин, що застосовується в математичній статистиці. Квантилі дають змогу відсікти в межах ряду певну частину його членів. У полі  $L$  маємо результат – значення квантиля дорівнює 3,36. Це свідчить про те, що 95-й процентиль тарифу за перевезення всередині області становить 3,36 євро/км, що означає 95 % значень (див. рис. 2).

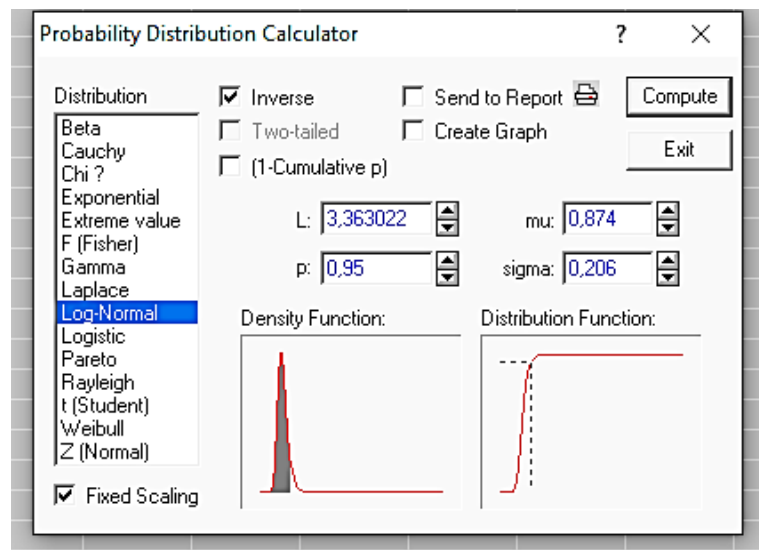


Рис. 2. Приклад знаходження граничного значення тарифу за транспортні послуги, що виконувалися всередині однієї області

Аналогічно визначається граничне значення тарифу за перевезення в між-міському сполученні. За результатами розрахунку визначено 95-й процентиль тарифу за перевезення в разі міжміських перевезень, що становить 2,37 євро/км, що є граничним тарифом для цього виду транспортних послуг. Порівняння середніх і граничних значень тарифів за перевезення представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Середні та граничні значення тарифу за перевезення**

Тариф за перевезення	Середнє значення тарифу за вибіркою, євро/км	Граничне значення тарифу, євро/км
Усередині області	2,40	3,36
У міжміському сполученні	1,34	2,37

На основі отриманих граничних значень тарифів за надані транспортні послуги та тарифів за перевезення, які фактично виконані, доцільно визначити можливий ефект від упровадження запропонованих рішень.

У процесі порівняння показників до та після впровадження заходів використовуємо метод виділення прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Для розрахунку загального прибутку знаходимо вигреш підприємства за кожним маршрутом шляхом порівняння тарифу, який використовувався, з граничним значенням тарифу. У випадку, якщо останній є меншим за фактичний, прибуток становитиме 0. Якщо ж фактичний тариф є меншим за граничне значення, то визначається вигреш, що залишається в розпорядженні підприємства. У загальному випадку прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства для маршруту, можна представити так:



$$\Delta_j = \begin{cases} \text{якщо } T_{\phi_i} \leq T_{\varepsilon_i}, \text{ то } 0; \\ \text{якщо } T_{\phi_i} > T_{\varepsilon_i}, \text{ то } (T_{\phi_i} - T_{\varepsilon_i}) \cdot L_{\text{пер}}, \end{cases} \quad (5)$$

де  $T_{\phi_i}$  – фактичний тариф за транспортні послуги для  $j$ -го маршруту за перевезення в  $i$ -му місяці, євро;

$T_{\varepsilon_i}$  – граничне значення тарифу за транспортні послуги за перевезення в  $i$ -му місяці, євро;

$L_{\text{пер}}$  – відстань перевезень, км.

Так, прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства за міжміськими маршрутами, міг би становити 18567,4 євро, а за маршрутами, які виконувалися всередині області, – 4021,34 євро, що свідчить про отримані високі показники ефективності запропонованих рішень.

**Висновки.** Ключові показники ефективності – це кількісний дієвий інструмент, який дасть змогу підприємствам оцінити продуктивність діяльності департаментів логістики. КПЕ департаменту логістики можуть включати різні параметри, однак ці параметри мають кількісно охарактеризувати наявні на підприємстві логістичні процеси. Правильно визначені та впроваджені КПЕ дають змогу не тільки знизити витрати підприємства, а й підвищити рівень обслуговування.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Elwy Habib E. Logistics chain processes KPIs in the Egyptian food processing industry. *Scientific Journal for Economic and Commerce, Faculty of Commerce, Ain Shams University*. 2015. № 3. P. 1–21. DOI: 10.21608/JSEC.2015.163953
2. Construction of KPI-based motivation policy for advancing sustainable procurement logistics of agricultural enterprises: competence approach / L. Lypych, O. Zelenko, S. Zelenko, M. Kushnir, O. Khilukha. *Law, Business and Sustainability Herald*. 2021. Vol. 1. Iss. 1. P. 4–13. DOI: 10.46489/lbsh.2021-1-1-1
3. Darudiato S. Business performance management: an implementation model. *Cogito Smart Journal*. 2020. Vol. 6. № 2. P. 262–271. DOI: 10.31154/cogito.v6i2.163.262-271
4. Deyá Tortella B., Brusco S. The economic value added (EVA): an analysis of market reaction. *Advances in Accounting*. 2003. Vol. 20. P. 265–290. DOI: 10.1016/S0882-6110(03)20012-2
5. Firk S., Schmidt T., Wolff M. CFO emphasis on value-based management: performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*. 2019. Vol. 44. P. 26–43. DOI: 10.1016/j.mar.2018.11.001
6. The EFQM Model: European Foundation for Quality Management. *EFQM: Organisational Change Management*. URL: <https://efqm.org/>
7. Helmold M. Strategic Management Tools and Excellence Models. *Successful Management Strategies and Tools* / ed. by M. Helmold. Cham : Springer, 2021. P. 53–63. DOI: 10.1007/978-3-030-77661-9\_5

8. Management by objectives (MBO): an effective tool for organizational management / V. Chowhan, P. Kambale, Ch. Ballid, R. Bhatthad. *Contemporary Development Issues in South Asia* / ed. by G. Deep Sharma. Bhavnagar : Krishna Publication House, 2022. P. 90–101.
9. Gaspersz V., Fontana A. Malcolm Baldrige criteria for performance excellence – contoh Aplikasi Pemenang Malcolm Baldrige Award. Bogor : Vinchristo Publication, 2011. 500 p.
10. Darousos E., Visvikis I., Mejia M. Corporate governance and the Human Element: a KPI approach from the transportation industry. *27th Annual Conference of the International Association of Maritime Economists (IAME)*, Athens (Greece), June 25–28, 2019. Athens, 2019. P. 1–22.
11. Radović D., Stević Ž. Evaluation and selection of KPI in transport using SWARA method. *Transport & Logistics: The International Journal*. 2018. Vol. 18. Iss. 44. P. 60–68.

#### REFERENCES

1. Elwy Habib, E. (2015). Logistics chain processes KPIs in the Egyptian food processing industry. *Scientific Journal for Economic and Commerce, Faculty of Commerce, Ain Shams University*, 3, 1–21. DOI: 10.21608/jsec.2015.163953 [in English]
2. Lypych, L., Zelenko, O., Zelenko, S., Kushnir, M., Khilukha, O. (2021). Construction of KPI-based motivation policy for advancing sustainable procurement logistics of agricultural enterprises: competence approach. *Law, Business and Sustainability Herald*, 1 (1), 4–13. DOI: 10.46489/lbsh.2021-1-1-1 [in English]
3. Darudiato, S. (2020). Business performance management: an implementation model. *Cogito Smart Journal*, 6 (2). 262–271. DOI: 10.31154/cogito.v6i2.163.262-271 [in English]
4. Deyá Tortella, B., Brusco, S. (2003). The economic value added (EVA): an analysis of market reaction. *Advances in Accounting*, 20. 265–290. DOI: 10.1016/S0882-6110(03)20012-2 [in English]
5. Firk, S., Schmidt, T., Wolff, M. (2019). CFO emphasis on value-based management: performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*, 44, 26–43. DOI: 10.1016/j.mar.2018.11.001 [in English]
6. EFQM: Organisational Change Management (2022). The EFQM Model: European Foundation for Quality Management. Retrieved from: <https://efqm.org/> [in English]
7. Helmold, M. (2021). Strategic Management Tools and Excellence Models. *Successful Management Strategies and Tools* / ed. by M. Helmold. Cham: Springer, pp. 53–63. DOI: 10.1007/978-3-030-77661-9\_5 [in English]
8. Chowhan, V., Kambale, P., Ballid, Ch., Bhatthad, R. (2022). Management by objectives (MBO): an effective tool for organizational management. *Contemporary Development Issues in South Asia* / ed. by G. Deep Sharma. Bhavnagar : Krishna Publication House, pp. 90–101. [in English]

9. Gaspersz, V., Fontana, A. (2011). Malcolm Baldrige criteria for performance excellence – contoh aplikasi pemenang Malcolm Baldrige Award. Bogor : Vinchristo Publication, 500 p. [in English]
10. Darousos, E., Visvikis, I., Mejia, M. (2019). Corporate governance and the Human Element: A KPI approach from the transportation industry. *27th Annual Conference of the International Association of Maritime Economists (IAME)*, Athens (Greece), June 25–28, 2019. Athens, pp. 1–22. [in English]
11. Radović, D., Stević, Ž. (2018). Evaluation and selection of KPI in transport using SWARA method. *Transport & Logistics: The International Journal*, 8 (44), 60–68. [in English]