

УДК 005.336.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-30-37

ТЮРИНА Н. М.,
НАЗАРЧУК Т. В.,
КАРВАЦКА Н. С.

Хмельницький національний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ)

В статті обґрунтовано доцільність побудови системи управління організацією на засадах ключових показників ефективності (КРІ). Здійснено спробу сформувати інформаційний базис для реалізації системи КРІ у менеджменті організацій з урахуванням цільового підходу. Узагальнено підходи до класифікації показників КРІ та вимоги щодо їх формування. Представлено послідовність побудови системи управління на засадах КРІ та практичні рекомендації щодо її реалізації.

Ключові слова: система управління, ключові показники ефективності (КРІ), ефективність діяльності, цільовий підхід, менеджмент організацій.

TYURINA N.,
NAZARCHUK T.,
KARVATSKA N.

Khmelnytsky National University

CONCEPTUAL APPROACHES TO CONSTRUCTION OF THE MANAGEMENT SYSTEM ON THE KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

The article substantiates the expediency of building an organization management system based on key performance indicators (KPI) that contribute to performance of achievement company's tactical and strategic goals. An attempt was made to form an informational basis for the implementation of the KPI system in the management of organizations, taking into account the target approach. The approaches for the classification of KPI indicators and requirements for their formation were generalized. The sequence of control system construction on the basis of KPI and practical recommendations for its implementation was presented. There were defined advantages, disadvantages and practical benefits, that companies would gain as a result of building the management system on the basis of the KPI.

Key words: management system, key performance indicators (KPI), efficiency of activity, target approach, management of organizations.

Вступ. Складна фінансово-економічна ситуація в країні вимагає від бізнесу використання сучасних й дієвих технологій та інструментів управління організаціями з метою забезпечення їх стійкості у конкурентному середовищі. Надзвичайно висока мінливість та динамічність, що притаманна сьгоднішньому бізнес-середовищу, потребує такого інструментарію, що дозволить в межах обраної стратегії розробити цілісну систему управління, яка б дозволяла визначати резерви зростання на основі виявлених причинно-наслідкових зв'язків, а також пов'язувала б у єдину збалансовану систему виконання усіх основних функцій менеджменту.

У країнах із розвинутою ринковою економікою накопичено чималий досвід в частині розробки практичних інструментів і технологій, здатних комплексно оцінювати ефективність діяльності компаній та визначати резерви її підвищення. Однією із таких технологій є використання системи КРІ (Key performance indicators) в управлінні компаніями, яка суттєво розширює можливості ефективного планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання їхньої діяльності. На підставі цього, актуальність питання щодо використання технології КРІ при формуванні концепції управління організаціями за сучасних умов має велике значення і заслуговує на увагу як з боку науковців, так і фахівців-практиків.

Постановка завдання у загальному вигляді. Не дивлячись на те, що Україна володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, вітчизняні компанії недостатньо використовують у своєму менеджменті технології та інструменти, що здатні підвищити ефективність їх фінансово-господарської діяльності. Необхідність об'єктивного вимірювання результатів діяльності організації в цілому та її окремих працівників, визначення індикаторів досягнення основних цільових орієнтирів компанії зумовлює необхідність систематизації та поглиблення концептуальних засад впровадження системи КРІ у процеси управління організаціями.

Метою статті є формування інформаційного базису для реалізації системи КРІ у менеджменті організацій, дослідження та систематизація підходів щодо особливостей використання цієї технології для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації створення системи управління на засадах ключових показників ефективності було розглянуто у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців в сфері економіки та менеджменту. Зокрема, значний внесок у

дослідження формування системи KPI було зроблено у роботах Каплана Р., Нортон Д. [1], Д.Парментера [2], Панова М. М. [3], Лаврененко В. В. [4], М.Тарасюка [5], А. Клочкова [6] Цюцюри С. В. [7]. У той же час у вітчизняній практиці не створено цілісного теоретико-методологічного інструментарію ефективного управління на засадах системи KPI, недостатньо уваги приділено проблемам та специфіці впровадження таких систем на вітчизняних підприємствах, як у методологічному та прикладному аспекті. У зв'язку із цим питання розробки та впровадження системи управління на засадах ключових показників ефективності є актуальним завданням, вирішення якого дозволить організаціям забезпечувати якісний розвиток. А отже, формування інформаційного базису у цьому дослідженні сприятиме прикладній реалізації системи ключових показників діяльності у практику ведення бізнесу вітчизняними компаніями.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розглянути семантику та етимологію цієї системи варто звернутися до історії її виникнення. Досліджуючи історію виникнення системи KPI та систематизуючи погляди науковців і фахівців практиків, ми дійшли висновку, що існує, щонайменше, дві точки зору щодо появи цієї системи. Перша полягає у тому, що система KPI є складовою частиною Balanced Scorecard (Система збалансованих показників діяльності підприємства), авторство якої належить Д. Нортону та Р. Каплану. Зазначені науковці прийшли до висновку, що співробітники часто не мають мотивації до підвищення ефективності виконання операцій і реалізації довгострокових планів, а також не розуміють важливості своєї ролі в реалізації стратегії компанії, тому потрібен новий, «збалансований» підхід. Нортон і Капланом було запропоновано метод стратегічного управління – Balanced Scorecard, в якому запропонували доповнити фінансові показники компанії даними, що відображають задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також здатність компанії розвиватися і рости (KPI) [8]. Інша точка зору є такою, що Нортон і Каплан не використовували безпосередньо терміну KPI в своїх працях, натомість застосовували поняття *measure* – «міра», «вимірювач», а як вимірювач досягнення цілей – систему KPI, яка є самостійним інструментом, що пов'язана із вартісно-орієнтованими та цільовими підходами до управління, а розроблена вона була генеральним директором «Waymark Solution» Д. Парментером. Парментер, в свою чергу, обґрунтував три типи підсумкових показників діяльності, що характеризують діяльність підприємства щомісячно та щоквартально, а саме: ключові показники результативності досягнених цілей загалом; виробничі показники з ефективності дій менеджменту підприємства щодо досягнення бажаного розвитку; ключові показники ефективності радикальних способів підвищення продуктивності. Показники результативності призначені для вищого ієрархічного рівня управління і враховують, зокрема: задоволеність клієнтів, прибуток до оподаткування, рівень задоволеності працівників, рентабельність активів та власного капіталу. Виробничі показники та показники радикальних способів підвищення продуктивності призначені для середньої ланки управління та відображають результати усіх видів діяльності та правильності напрямку розвитку підприємства.

Ми ж дотримуємось тієї точки зору, що система ключових показників ефективності може розглядатись і як інструмент у багатьох сучасних управлінських технологіях, зокрема (BSC (Balanced Scorecard), CSF (Critical Success Factors), TCA (Transaction Cost Analysis), Total Quality Management (TQM), бенчмаркінг та ін.), так і як самостійна технологія на якій може концептуально будуватись система менеджменту. В деяких країнах (Японія, Корея, Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Англія, Німеччина, США, в останні роки Бразилія) концепції KPI і Total Quality Management, TQM підняті на рівень національної ідеї [6].

На сьогодні система KPI являє собою визначену систему фінансових та нефінансових показників діяльності, що використовуються для оцінки результатів діяльності як компанії в цілому, так і окремих структурних підрозділів, працівників тощо щодо досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства [1–7].

Найчастіше систему KPI розглядають в контексті налагодження ефективної мотивації працівників, оскільки будь-яка система мотивації повинна бути спрямована на пошук взаємозв'язків цілей підприємства та працівників компанії, ефективність яких можлива лише за умови, коли працівники чітко усвідомлюють цілі підприємства й розуміють можливість впливати як на їх досягнення, так і на свій дохід. Проте, на нашу думку, не варто обмежувати її використання лише у системі мотивації, оскільки вона безпосередньо має відношення і до формулювання та каскадування цілей організації (функція планування), перегляду та оптимізації організаційної структури (функція організування), оперативного контролю основних індикаторів досягнення цілей компанії на прийняття рішень щодо здійснення управлінських впливів (функція регулювання та контролювання). На цій підставі можемо стверджувати, про можливість покладання цієї технології у концепцію побудови системи менеджменту організації (рис. 1). Такий підхід, на нашу думку, дозволить системно підійти до побудови концепції управління на засадах KPI.

Сьогодні багато керівників компаній не в змозі здійснювати ефективне управління, використовуючи наявні у них в організаціях традиційні системи оцінки результатів діяльності, оскільки вони не бачать зв'язку між планами, виконанням, результатом та мотивацією. Статичні показники показують лише наслідок якихось кореневих причин, і якщо їх не знайти, то прийняті управлінські рішення щодо проведення організаційних змін можуть дати лише короткостроковий позитивний ефект. Особливо важливим це є для швидко зростаючих компаній, оскільки чим швидше вона зростає, тим більше керівництво втрачає контроль над бізнес-процесами в ній. Система KPI дозволяє за допомогою кількісно вимірюваних і надійних в оцінці показників підвищити керованість організацією на основі виявлених причинно-наслідкових зв'язків та узгодженості дій різних структурних підрозділів зі стратегічними пріоритетами розвитку компанії.

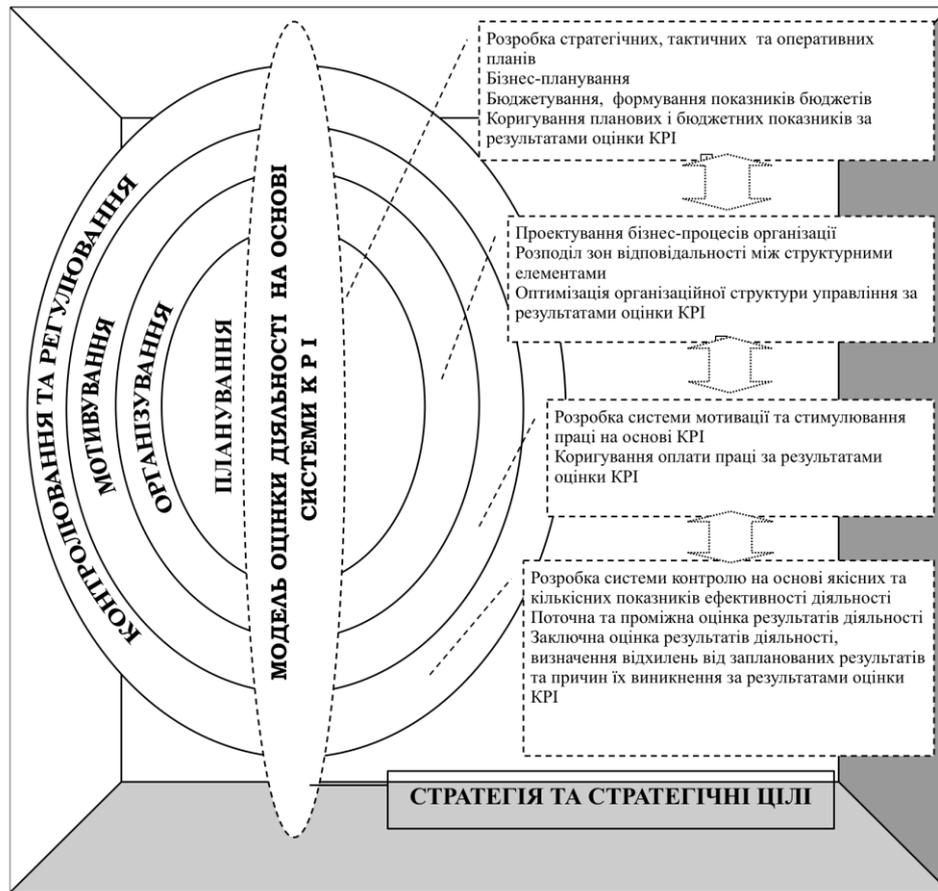


Рис. 1. Концептуальний підхід побудови системи управління на засадах КРІ

Перш ніж перейти до технології побудови системи та ідентифікації ключових показників ефективності варто визначити вимоги та обмеження щодо її впровадження. При цьому доцільно їх розділити на вимоги до організації, що впроваджує систему КРІ та власне вимоги до самих показників КРІ (рис. 2).

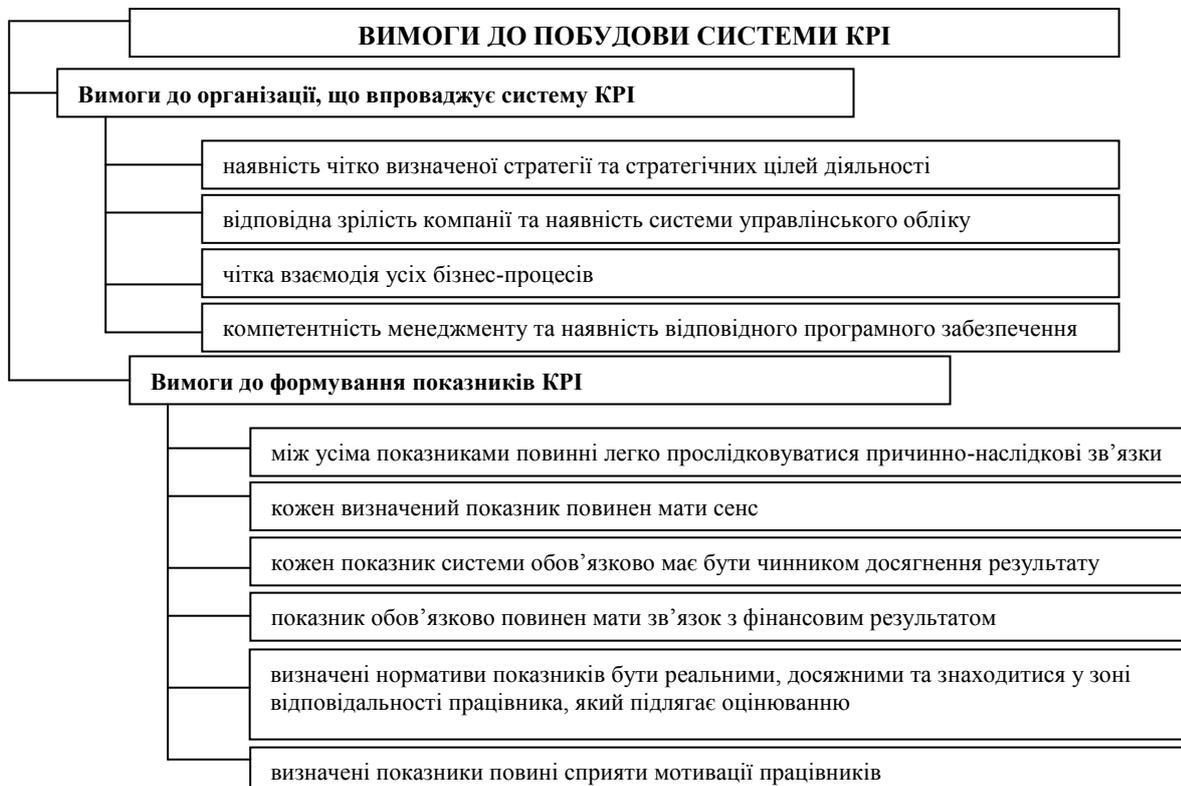


Рис. 2 – Вимоги до побудови системи КРІ

Перелік наведених вимог не є вичерпним і може бути розширеним за рахунок критеріїв, що визначають особливості функціонування підприємства (галузь, масштаб діяльності та ін.).

Для ідентифікації ключових показників ефективності та розуміння їхньої природи варто розглянути їх класифікацію, тобто розподіл на класи на основі визначених загальних ознак і закономірних зв'язків між ними. Класифікація виявляє об'єктивно існуючі групи показників, процеси їх формування та встановлює взаємозв'язок між окремими складовими.

На основі опрацьованого масиву літературних джерел [3–9] нами було узагальнено погляди науковців щодо класифікаційних ознак КРІ та систематизовано їх у табл. 1.

З точки зору прикладних аспектів побудови системи управління на засадах КРІ найбільш важливими, на наш погляд, є видові показники, а також показники, що належать до стратегічних перспектив розвитку, оскільки завдяки ним є можливість встановити причинно-наслідкові зв'язки, узгодити пріоритети досягнення стратегічних цілей компанії та співвіднести зі структурою розподілу фінансових і інших ресурсів компанії для досягнення мети.

Таблиця 1

Узагальнена класифікація ключових показників ефективності (КРІ)

Ознака	КРІ	Характеристика	Приклад показника
Спосіб виміру	якісні (не комерційні)	характеризують суттєві особливості і властивості виконання функцій, процесів, робіт	своєчасність виконання завдань, наявність/відсутність порушень,
	кількісні (комерційні)	відображають кількісні значення комерційних показників	дохід, прибуток, дебіторська заборгованість,
Часовий індикатор	відстрочені	вказують потенціал, але не передають поточну ситуацію, відображають результати діяльності після закінчення періоду	показник ринкової частки, рентабельність реалізації, прибутковість активів,
	оперативні	дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів після його закінчення	коефіцієнт конверсії, середньоденний обсяг реалізації, середній чек,
Видова характеристика	КРІ результату	визначають якість та кількість результату	прибутковість операційної діяльності, рівень виконання бюджету, ...
	КРІ витрат	характеризує величину витрачених ресурсів на отримання результату	середні витрати на одного клієнта, частка витрат на оплату праці в собівартості продукції, ...
	КРІ функціонування	характеризує якість виконання бізнес-процесів	виручка від реалізації продукції на 1 м ² торгової площі,
	КРІ продуктивності	похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату і часу, витраченого на його отримання	співвідношення темпів росту продуктивності і оплати праці,
	КРІ ефективності	характеризують співвідношення отриманого результату до витрат	рентабельність діяльності, рентабельність капіталу, ...
Належність до стратегічних перспектив розвитку	процеси	характеризують ступінь досягнення мети по кожній із проєкцій	оборотність запасів, кількість залучених покупців,
	клієнти		кількість залучених клієнтів, коефіцієнт конверсії,
	фінанси		коефіцієнт прибутковості, рентабельність активів, ...
	розвиток		витрати на розвиток персоналу, продуктивність праці,
Характер управління	стратегічні	показники стратегічного типу повинні відображати конкурентні переваги компанії	частка ринку, рентабельність діяльності, капіталізація компанії,
	нормативні	носять оперативний характер та відповідають за вирішення завдань, необхідних для досягнення мети	коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт плінності кадрів,
Спосіб розрахунку	прямі	фактичні значення показників	дохід, прибуток, собівартість, ...
	розрахункові	визначаються на основі інших КРІ чи аналітичних значень показників	коефіцієнт поточної заборгованості, прибутковість операційної діяльності, виконано/не виконано план продажу, ...
	дискретні	характеризують рівень досягнення поставлених цілей	відсоток оброблених замовлень, відсоток виконання плану поставок, ...
	безперервні	характеризують проміжне значення показника	темпи зростання обсягу продажів, темпи зростання витрат на оплату праці,
Рівень каскадування	індикативні (індикатори)	індикативні показники слугують індикаторами результатів та співвідносяться з цілями відповідних структурних підрозділів	грошові потоки, план/факт надходжень і витрат, ...
	імперативні (контрольні)	задаються на верхньому рівні управління і їх кількість відповідає кількості проєкцій, в рамках яких виділяються всі показники, носять виключно відстрочений характер	розмір клієнтської бази, обсяг продажу,
Об'єкт оцінювання	групові	характеризують рівень досягнення результатів спільними зусиллями групи, підрозділу, компанії тощо	кількість/вартість продаж окремого працівника,
	індивідуальні	характеризують особисті результати окремих працівників	

Далі перейдемо до опису технології побудови системи управління на засадах КРІ. Сьогодні не існує універсальних і єдиних для всіх положень про те, як розробляти систему КРІ в організації. Різні автори пропонують використовувати різні підходи. Найбільш поширеними є цільовий, функціональний та процесний підходи.

Згідно з цільовим підходом система КРІ розробляється на основі стратегічних цілей компанії з подальшим каскадуванням на рівні ієрархії та перетворенням підцілей і завдань у вимірні контрольні показники, за якими здійснюється планування результатів і оцінка їх досягнення. Функціональний підхід більш ефективним є в частині мотивації персоналу, оскільки за цим підходом фіксуються базові функції підрозділу і визначаються зони відповідальності працівника, які пізніше контролюються за критеріями SMART та встановлюються показники, що оцінюють ефективність й результативність виконання функцій. Проте, цей підхід не враховує значимість різних цілей для організації. Процесний підхід заснований на вибудовуванні ідентифікаторів з урахуванням головних бізнес-процесів підприємства та подальшій оцінці ефективності результативності цих процесів.

На наш погляд, найбільш ефективним для побудови системи управління на засадах КРІ буде цільовий підхід, оскільки саме він дозволяє визначати причинно-наслідкові зв'язки у досягненні цілей, забезпечити їх збалансованість та досягти балансу інтересів основних стейкхолдерів компанії.

Розділяючи точку зору авторів [9], варто зазначити, що структура системи КРІ визначається залежно від стратегії компанії, а також від мети впровадження системи КРІ на підприємстві. Для кожної виробленої стратегічної мети розробляються свої ключові показники діяльності. За допомогою КРІ, які є, по суті, індикаторами відповідності рівня поточних показників діяльності стратегічним цілям компанії, вимірниками досяжності цих цілей, компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності.



Рис. 3. Послідовність побудови системи управління на засадах КРІ

На рис. 3 наведено основні етапи побудови системи управління на засадах КРІ з урахуванням цільового підходу.

У таблиці 2 нами було розроблено фрагмент системи управління на засадах КРІ за цільовим підходом для невеликої роздрібно-торговельної компанії.

Наведений фрагмент системи КРІ показує ефективність концепції каскадування цілей для формування критеріїв оцінки діяльності підрозділів і окремих працівників, оскільки наглядно демонструє, як досягається кінцевий результат за рахунок внесків всіх учасників процесу. Окрім цього КРІ-аналіз дозволяє своєчасно виявити, в якому бізнес-процесі, на якому етапі виникають проблеми та вчасно

прийняти заходи щодо їх усунення. З позиції побудови системи управління важливо не просто розробити систему КРІ, але і періодично і систематично проводити наради, контрольні оцінки, оскільки взаємозв'язок результатів показників та прийнятих управлінських рішень необхідний для забезпечення гнучкості організації, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища.

Таблиця 2

Фрагмент побудови системи управління на засадах КРІ

Тактична ціль: Зростання прибутковості діяльності на 10% у 3 кварталі		
Підділі I рівня		
1.1 Збільшення обсягу реалізації на 15%	1.2 Скорочення операційних витрат на 5%	1.3 Зростання рентабельності продажу на 5%
<i>Зона відповідальності: Директор магазину</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор</i>
КРІ I рівня		
Темпи росту/падіння обсягу реалізації	Темпи росту/падіння операційних витрат	Темпи росту/падіння рентабельності продажу
Підділі II рівня		
1.1.1 Збільшення середньоденної виручки на 15%	1.2.1 Зниження витрат на закупівлю на 3%	1.3.1 Збільшення величини покриття витрат на 5%
<i>Зона відповідальності: Директор магазину</i>	<i>Зона відповідальності: Менеджер по закупівлях</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор</i>
1.1.2 Зростання коефіцієнту конверсії на 10%	1.2.2 Оптимізація витрат на оплату праці	1.3.2 Збільшення віддачі змінних витрат на 3%
<i>Зона відповідальності: Директор магазину, Старший продавець</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор, Директор магазину</i>
1.1.3 Зростання вартості одного чеку	1.2.3 Зниження вартості робочого місця на 5%	1.3.3 Збільшення коефіцієнту валового прибутку на 5%
<i>Зона відповідальності: Старший продавець, Продавці-консультанти</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор, Директор магазину</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор, Директор магазину</i>
1.1.4 Зростання продуктивності праці торгового персоналу на 10%	1.2.4 Скорочення витрат на одного клієнта на 5%	1.3.4 Збільшення питомої ваги високо маржинальних товарів в обсязі реалізації на 10%
<i>Зона відповідальності: Директор магазину, Старший продавець</i>	<i>Зона відповідальності: Фінансовий директор, Директор магазину</i>	<i>Зона відповідальності: Директор магазину</i>
КРІ II рівня (спосіб розрахунку)		
1.1.1 Темпи росту/падіння середньоденної виручки	1.2.1 Питома вага витрат на закупівлю у загальній сумі витрат	1.3.1 Відношення величини покриття витрат до виручки від реалізації
1.1.2 Відношення кількості відвідувачів магазину до кількості здійснених покупок за визначений проміжок часу	1.2.2 Співставлення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці	1.3.2 Відношення виручки від реалізації до змінних витрат
1.1.3 Відношення виручки від реалізації до кількості покупок за визначений проміжок часу	1.2.3 Відношення вартості витрат на утримання структурного підрозділу до кількості працівників підрозділу	1.3.3 Відношення величини валового прибутку до виручки від реалізації продукції
1.1.4 Відношення виручки від реалізації до кількості торгового персоналу; Вартість/кількість продаж на одного продавця	1.2.4 Відношення величини витрат до кількості клієнтів, що зробили покупки	1.3.4 Питома вага високо маржинальних товарів у виручці від реалізації
.....

КРІ уможливає оцінку ефективності, а відповідно, озброює керівництво компанії інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних або тактичних цілей. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками і оцінити реальну ефективність свого внеску в справу досягнення цілей [9].

Для досягнення поставлених цілей система КРІ повинна бути лаконічною, компактною, націленою на результат тощо. При цьому важливо розуміти, що основну роль відіграє не тільки розробка і формування системи КРІ, а й грамотне її застосування. Основні помилки впровадження системи КРІ полягають у такому (рис.4).

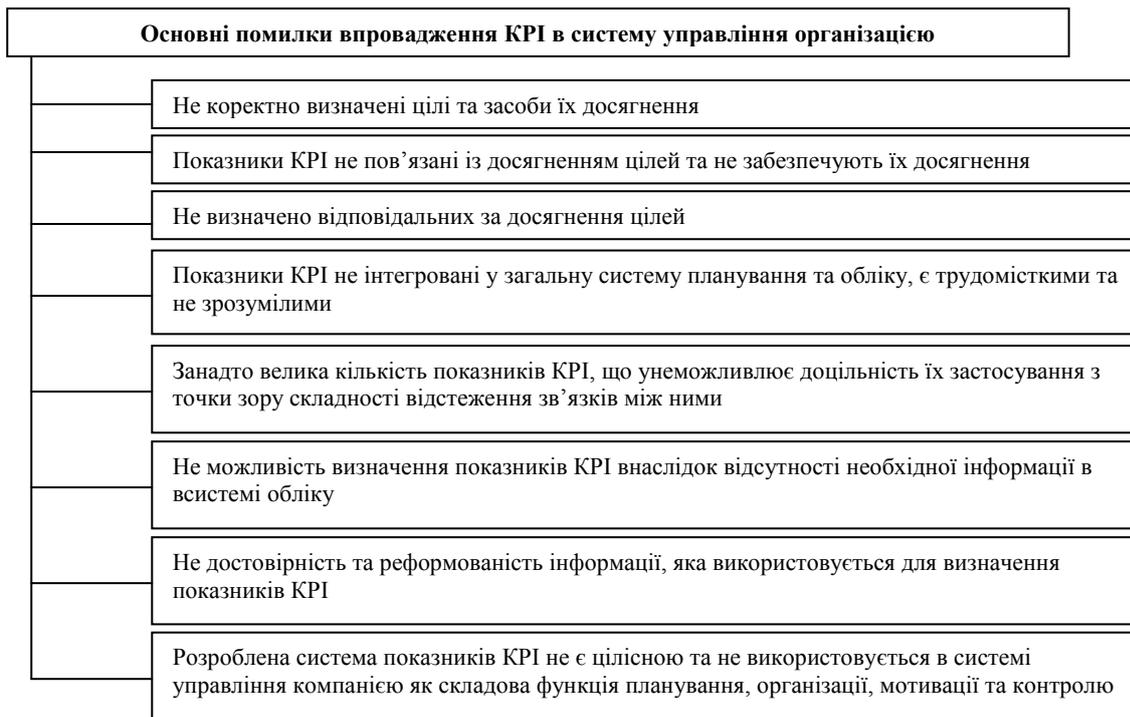


Рис. 4. Основні помилки впровадження KPI в систему управління організацією

У цій статті ми зумисне не зупиняємось на питаннях мотивації персоналу на засадах системи KPI, оскільки ця тема є надзвичайно широкою і потребує окремого дослідження.

На завершення нашого дослідження доцільно визначити переваги і недоліки системи KPI, а також вигоди, які отримає компанія від її застосування (таблиця 3).

Таблиця 3

Переваги, недоліки та вигоди від реалізації системи управління на засадах KPI

Переваги	Недоліки	Вигоди
- дає можливість чіткого визначення причинно-слідчих ланцюгів досягнення цілей	- висока трудомісткість розробки системи KPI	- підвищення ефективності і якості системи управління організацією
- пов'язує чітко визначені цілі і завдання з показниками діяльності кожного структурного підрозділу, окремих працівників тощо	- висока ймовірність помилково визначених KPI, які не мають зв'язку із досягненням визначених результатів діяльності	- отримання дієвого інструменту аналізу і контролю досягнення цілей компанії
- може бути адаптована до застосування на підприємствах різних форм і масштабів	- складність опису всіх бізнес-процесів компанії через систему KPI	- управлінська модель стає більш процесно-орієнтованою, динамічною, гнучкою та зрозумілою
- дає можливість об'єктивно порівнювати як проходять однорідні процеси та показники їх результативності	- необхідність постійного перегляду та коригування KPI для їхнього узгодження із стратегічними, тактичними та оперативними цілями	- підвищення об'єктивності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень на підставі аналізу KPI
- може бути використана як для оцінки компанії в цілому, так і окремих працівників	- складність та неоднозначність оцінки окремих KPI	- можливість відслідковування результатів діяльності в режимі реального часу у визначеному форматі
- сприяє мотивуванню працівників на досягнення визначених результатів	- важко досяжні KPI можуть де мотивувати працівників	- стратегічна спрямованість виконання усіх бізнес-процесів
- дає можливість чітко ідентифікувати та закріпити зони відповідальності працівників		- система мотивації стає більш об'єктивною і прозорою за рахунок чіткості персональних цілей і задач
- підвищує відповідальність працівників за досягнення цілей та якість виконання робіт		- глибоке розуміння взаємозв'язків внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів в організації
- дає можливість ідентифікувати проблемні місця у бізнес-процесах		- покращення взаємодії між структурними підрозділами
- дає можливість об'єктивної оцінки виконання працівниками своїх службових обов'язків		- підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому

Безумовно, наведений склад переваг, недоліків і вигод не є вичерпним, оскільки для кожної компанії він буде деталізуватись з урахування того, яку мету переслідує організація при реалізації системи управління на засадах КРІ. Водночас, як бачимо переваг та вигод від реалізації заявленої системи управління значно більше, а отже її ефективність і якість буде значно вищою.

Висновки. Резюмуючи результати проведеного дослідження можемо зробити висновок, що реалізація системи управління на засадах КРІ, врегулює питання щодо оптимізації структури управління, формування системи фінансових та нефінансових показників діяльності, побудови дієвої системи оцінки та контролю діяльності, а також більш «справедливої» системи мотивації праці. Безумовно, всі вище наведені аргументи свідчать про незаперечний ефект від впровадження системи управління на засадах КРІ, проте варто розуміти, що її реалізація потребує цілісно-інтегрованого підходу, який передбачає вірний вибір форматів і конфігурації системи КРІ, а також об'єктивну оцінку ризиків, пов'язаних із її формуванням. Для того, щоб система була збалансованою, першочергово необхідно визначити стратегічні цілі, а вже потім прив'язати до них систему КРІ. В результаті маємо можливість отримати рівневу систему управління, яка визначає так звані «нормативи» діяльності, спрямовані на досягнення цілей і підвищення ефективності та розвитку компанії в цілому.

Література

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. – 304 с.
2. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер ; пер. с англ. А. Платова. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М. : Инфра-М, 2012. – 255 с.
4. Лавренко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні підприємствами / В. В. Лавренко // Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць. – 2010. – № 26-27. – С. 151–156.
5. Тарасюк М. В. Концептуальні засади створення ключових показників діяльності торговельної мережі як інструменту контролінгу / М. В. Тарасюк // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 29. – С. 128–130.
6. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – Эксмо, 2010. – 160 с. – ISBN 978-5-699-37901-9
7. Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – № 10. – С. 87–91.
8. Муратов Р.Р. История и основы системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / Р.Р. Муратов, Д.А. Гусев // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки : электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 1 (30). – Режим доступа : [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf) – (дата обращения: 20.02.2018).
9. Коротков Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 278 с. – ISBN 978-5-534-02315-2.

References

1. Kaplan Robert S. Sbalansirovannaya sistema pokazatelyey. Ot strategii k deystviyu / Robert S. Kaplan, Deyvid P. Norton. – М. : ЗАО «Olimp—Biznes», 2003. – 304 s.
2. Parmenter D. Klyucheveye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primenenie reshayushih pokazatelyey / D. Parmenter ; per. s angl. A. Platova. – М. : ЗАО «Olimp-Biznes», 2008. – 288 s.
3. Panov M. M. Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniyei na osnove KPI / M. M. Panov. – М. : Infra-M, 2012. – 255 s.
4. Lavrenko V. V. Kontseptsiia kliuchovykh pokaznykiv effektivnosti (KPI) v upravlinni pidpriyemstvamy / V. V. Lavrenko // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy : zbiryk naukovykh prats. – 2010. – № 26-27. – S. 151–156.
5. Tarasiuk M. V. Kontseptualni zasady stvorennia kliuchovykh pokaznykiv diialnosti torhovelnoi merezhi yak instrumentu kontrolinhu / M. V. Tarasiuk // Naukovi pratsi NUKhT. – 2009. – № 29. – S. 128–130.
6. Klochkov A. K. KPI i motivatsiya personala. Polnyiy sbornik prakticheskikh instrumentov / A.K. Klochkov. – Eksmo, 2010. – 160 s. – ISBN 978-5-699-37901-9
7. Tsiutsiura S. V. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky kliuchovykh pokaznykiv dlia biudzhethoi sfery / S. V. Tsiutsiura, O. V. Kryvoruchko, M. I. Tsiutsiura // Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. – 2012. – № 10. – S. 87–91.
8. Muratov R.R. Istoriya i osnovyi sistemiy sbalansirovannykh pokazatelyey [Elektronnyiy resurs] / R.R. Muratov, D.A. Gusev // Molodejnyiy nauchnyiy forum: Obschestvennyie i ekonomicheskie nauki : elektr. sb. st. po mat. XXX mejdunar. stud. nauch.-prakt. konf. – № 1 (30). – Rejim dostupa : [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf) – (data obrascheniya: 20.02.2018).
9. Korotkov E. M. Upravlenie izmeneniyami : uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata / E. M. Korotkov, M. B. Jernakova, T. YU. Krotenko. – М. : Izdatelstvo YUrayt, 2018. – 278 s. – ISBN 978-5-534-02315-2..

Рецензія / Peer review: 18.08.2018
Надрукована / Printed : 13.09.2018
Рецензент: д. е. н., проф. Лук'янова В. В.