



## EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE WITH THE HELP KPI

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ДОПОМОГОЮ КРІ

Semenenko Y.S./Семененко Ю.С

Postgraduate/Аспірант

West Ukrainian National University, Ternopil, 11 Lvivska str., 46000

Західноукраїнський національний університет, м.Тернопіль, вул.Львівська 11, 46000

**Анотація.** В статті проаналізовано методи оцінки ефективності діяльності на сучасному підприємстві. Проаналізовано та систематизовано основні підходи до оцінки ефективності підприємства. Запропоновано використання та впровадження ключових показників ефективності (KPI), обґрунтовано доцільність їх використання.

**Ключові Слова.** Оцінка ефективності діяльності підприємства, Оцінка ефективності підприємства, Ключові показники ефективності, KPI, Методи оцінки ефективності.

### Вступ

Важливим елементом діяльності сучасного підприємства на ринку є забезпечення ефективності його діяльності, ефективності використання людських ресурсів та ефективності використання ресурсів підприємства загалом. Потреба в оцінці ефективності діяльності підприємства зумовлюється конкурентним середовищем в якому працює підприємство та вимогою в максимальному задоволенні потреб ринку та кінцевого споживача. Оцінка ефективності виробничих процесів які відбуваються на підприємстві є частиною цілісної системи розвитку підприємства. Такі системи оцінки виконують роль індикаторів які сигналізують про ефективність діяльності підприємства загалом, його підрозділів та конкретних працівників зокрема. Оцінка ефективності діяльності підприємства займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Правильна оцінка якості менеджменту на підприємстві є надзвичайно важливою в сучасних економічних умовах та спрямування діяльності підприємств на раціоналізацію та оптимізацію витрат. Правильна управлінська діяльність – це один з найважливіших факторів які впливають на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. Ця діяльність повинна постійно удосконалюватись відповідно до внутрішніх умов на підприємстві (персонал, продажі, фінансові потоки, продукт) та зовнішніх умов (конкуренти, вплив регуляторів, економічна ситуація) з метою підвищення ефективності діяльності. Для того щоб контролювати ефективність діяльності менеджменту та вплив конкретних менеджерських рішень на діяльність підприємства повинна бути розроблена чітка система для оцінки ефективності підприємства.

Система KPI дає можливість оцінити та контролювати діяльність працівників, окремих підрозділів компанії та компанії загалом.

### Основна частина

Важливо розуміти, що одна з головних проблем при виборі показника для оцінки ефективності діяльності підприємства зводиться до важливого запитання, що приймати за показник оцінки економічної ефективності.



Відповідь на це запитання залежить від того які цілі ставить перед собою конкретне підприємство.

Ефективність діяльності підприємства повинна визначитись не одним а декількома критеріями. Основним критерієм ефективного функціонування підприємства можна вважати його економічну ефективність (чистий дохід). Таким чином ефективність діяльності підприємства можна характеризувати як комплексну характеристику, що відображає ступінь та корисність використання існуючих ресурсів, спроможність досягати поставлених цілей і здатність до стійкої життєдіяльності в умовах жорсткої конкуренції

Під час аналізу ефективності діяльності підприємства використовується комплексна система показників. Саме тому в західній економічній науці ефективність економічної діяльності розглядається як складна та багатоаспектна категорія.

Для правильного обчислення показників ефективності потрібно мати достатню сукупність первинних даних, які будуть відображати реальні виробничі процеси за всіма напрямками діяльності підприємства. Основним джерелом для отримання такої інформації є дані оперативного обліку всіх видів ресурсів та витрат, основних результатів та балансу підприємства за станом на відповідну дату.

Аналітична оцінка економічної і соціальної ефективності діяльності конкретного підприємства повинна базуватись на результатах комплексного аналізу господарської діяльності підприємства за певний період часу. Такий комплексний аналіз повинен включати в себе:

- моніторинг;
- фіксування фактичних значень в динаміці;
- аналітична оцінка певної сукупності даних.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства з'явилися в 1920-х роках і згодом почали поширюватись по всіх країнах з ринковою економікою. Будувались такі моделі в першу чергу на фінансових показниках (мультиплікативна модель Дюпона або показник ROI).

На сьогодні виділяють велику кількість підходів до визначення ефективності діяльності підприємства:

- Традиційний підхід. Передбачає оцінку ефективності діяльності підприємства за допомогою показників двох рівнів. Показники першого рівня які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, і показники другого рівня які оцінюють ефективність використання окремих типів ресурсів.
- Математичний підхід: методи нелінійної динаміки, методи узагальнених функцій, складні функції і ергодична теорія.
- Також деколи використовуються витратний і ресурсний підходи, застосування яких засновується на підрахунку витрат та вартості ресурсів відповідно.

Використання та впровадження ключових показників ефективності провідними компаніями України та світу для оцінки ефективності діяльності



пояснюється універсальністю таких показників та їхньою адаптивністю під бізнес-процеси на кожному конкретному підприємстві. Правильно підібрані та налаштовані показники ефективності дають цілісну картину діяльності підприємства. Використання комплексної статистичної інформації, виділення окремих показників ефективності для окремих напрямків, підрозділів та навіть окремих працівників роблять картину діяльності повністю прозорою та зрозумілою, що дає можливість менеджерам приймати правильні управлінські рішення.

Бажаним результатом впровадження показників ефективності є мотивація конкретного працівника або підрозділу до досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності діяльності загалом. Хорошим прикладом є прив'язка грошових премій працівників до конкретних показників ефективності які повинні бути досягнуті.

Актуальними методологічними проблемами використання показників ефективності є:

- вибір ефективних показників ефективності для різних напрямків діяльності компанії, її підрозділів та конкретних працівників;
- встановлення та налаштування конкретних взаємозв'язків як по горизонталі так і по вертикалі управління в системі КРІ;
- організація контролю, обліку та вимірювання конкретних КРІ для конкретних підрозділів та працівників;
- прив'язка системи мотивації персоналу до досягнення показників ефективності;
- вибір методу розрахунку показників та формалізації залежності між ними;
- інформаційна підтримка та інтеграція систем показників ефективності з інформаційними системами які працюють на конкретному підприємстві.

При запровадженні системи КРІ на підприємстві потрібно чітко дотримуватись послідовності виконання ключових етапів та забезпечити всі науково обгрунтовані заходи.

Для якісного дослідження діяльності підприємства потрібно побудувати чітку, науково обгрунтовану систему показників ефективності, яка є цілісною та збалансованою, тобто адекватно відображає всі ключові бізнес-процеси діяльності підприємства.

В таблиці 1 представлені основні етапи впровадження ключових показників ефективності при якісному проходженні яких буде побудована системи мотивації на основі КРІ.

Технологія мотивації персоналу, яка оснований на системі ключових показників ефективності отримала широке розповсюдження як в Україні так і за кордоном. Така система дає можливість оцінювати працівників за їх місцем в діяльності компанії, їх впливом на кінцевий прибуток компанії та на вироблення продукту або послуги компанії.

Система КРІ повинна відповідати таким вимогам:

- обмежений набір показників;
- єдність між собою та можливість інтеграції у бізнес-процеси компанії;



- вимірність, всі показники повинні бути кількісними та виражатись тільки за рахунок чисел;
- прямий взаємозв'язок з досягненням результату компанією;
- можливість впливати на мотивацію персоналу до досягнення конкретних поставлених цілей.

Таблиця 1

### Основні етапи впровадження КРІ

Етап	Назва процесу	Деталізація процесу
Етап 1	Класифікація КРІ	Визначення класифікації за якою буде відбуватись групування показників
Етап 2	Ідентифікація КРІ	Інвентаризація КРІ, визначення їх відповідності специфіці діяльності компанії
Етап 3	Аналіз КРІ	Комплексне дослідження запропонованих КРІ на відповідність існуючим бізнес-процесам
Етап 4	Мінімізація ризиків	Оцінка ризиків запровадження системи КРІ та їх мінімізація
Етап 5	Визначення плану дій	Розробка графіку запровадження нових КРІ на підприємстві
Етап 6	Вдосконалення КРІ	Аналіз та оптимізація запроваджених КРІ, виявлення недоліків та їх усунення
Етап 7	Стратегія розвитку	Побудова стратегії підвищення ефективності діяльності на основі КРІ

Всі показники ефективності діяльності підприємства можна розділити на чотири групи:

- 1) Цільові показники – це показники які відображають наскільки компанія близька до своєї фінансової мети;
- 2) Процесні показники – такі показники транслують наскільки ефективними є процеси які впроваджені в компанії. Дозволяють побачити можливості до оптимізації бізнес-процесів;
- 3) Проектні показники – пов'язані з конкретними задачами проекту та показують наскільки ефективно виконується проект в цілому;
- 4) Показники зовнішнього середовища – показники на які майже неможливо вплинути і які диктуються нам зовнішнім світом.

Важливим етапом під час розробки системи КРІ є побудова довгострокових стратегічних цілей, які після узгодження розбиваються на короткострокові. Короткотермінові цілі для компанії повинні перетворюватись на короткострокові цілі для кожного підрозділу та кожного працівника. За допомогою якісного впровадження системи КРІ можна не тільки прив'язати оплату персоналу до досягнення цілей, але і максимально змотивувати працівників рухатись в одному напрямку з компанією.

Розглянемо приклади цілей які можуть встановлюватись для різних підрозділів підприємства:



- 1) Відділ продаж:
  - збільшення суми продаж;
  - збільшення частки продаж нових продуктів;
  - виконання фінансового плану;
  - повторні продажі існуючим клієнтам.
- 2) Відділ маркетингу:
  - збільшення частки ринку;
  - впровадження конкурентних переваг;
  - збільшення впізнаваності бренду.

При впровадженні КРІ потрібно сконцентруватись тільки на основних показниках, забрати всі другорядні та скоротити кількість показників тільки до «ключових».

Приклади КРІ для відділів продаж та маркетингу відповідно до цілей поставлених вище:

- 1) Відділ продаж:
  - виконання плану з продаж;
  - приріст продаж в порівнянні з відповідним періодом попереднього року;
  - об'єм реалізації продукції.
- 2) Відділ маркетингу:
  - зміна частки ринку відповідної товарної категорії;
  - кількість запусків нових продуктів;
  - приріст клієнтської бази;
  - цільовий трафік на сайт;
  - зростання частоти покупок.

КРІ безумовно є одним з найзручніших та найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компанії. Позитивний ефект впровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії. При правильному налаштуванні та роботі системи кожен працівник розуміє зв'язок між своїми особистими КРІ та стратегічними цілями компанії.

### **Висновки.**

Використання ефективної системи КРІ для оцінки діяльності окремих працівників, підрозділів компанії та підприємства загалом є дуже важливим етапом, який дозволяє провести комплексний аналіз наявних процесів та розробити стратегію їх оптимізації в майбутньому. При побудові системи КРІ потрібно врахувати специфіку кожного бізнес-процесу компанії, що сприяє підвищенню якості дослідження та дозволить сформулювати правильні висновки. За допомогою такого ефективного інструменту не тільки забезпечується досягнення бізнес-цілей, але і контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

### **Література:**

1. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія: Підручник. / Базилевич В. Д – К.: Знання Прес, 2007. – 719 с.



2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

3. Szara K., Ślusarczyk B., Barwińska Małajowicz A., Creativity as an determinant of enterprises innovativeness, The second and third Scientific Interdisciplinary Electronic International Conference (SIEIC No. 2–3/2015) hold at [www.webscieconf.com](http://www.webscieconf.com), from 15–16th October, 2015, Wyd. Naukowe Silva Rerum, Poznań 2015, p. 9–22.

4. Савчук В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2004.

5. Комплексные оценки в системе управления предприятием / А. П. Белый, Ю. Г. Лысенко, А. А. Мадых и др. ; Под общ. ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк : ООО «Юго-Восток», Лтд», 2003. – 120 с.

6. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.