

Валентина Віталіївна Лаврененко

*канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
valentyna.lavrenenko@kneu.ua*

Юлія Володимирівна Дідусь

*студентка 5 курсу факультету економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
yulyadidus@gmail.com*

Юлія Михайлівна Сторчак

*студентка 5 курсу факультету економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
yuliasorchak@gmail.com*

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БИЗНЕСА

IMPLEMENTATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR BUSINESS COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Анотація. Розглянуто визначення та зв'язок понять «конкурентоспроможність» та «ефективність функціонування» бізнесу. Описано сутність, переваги та недоліки впровадження системи ключових показників ефективності, а також її вплив на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

Аннотация. Рассмотрены определения и связь понятий «конкурентоспособность» и «эффективность функционирования» бизнеса. Описаны сущность, преимущества и недостатки внедрения системы ключевых показателей эффективности, а также ее влияние на эффективность и конкурентоспособность бизнеса.

Abstract. Definitions and connection of «competitiveness» and «efficiency» of business activity are considered. The essence, advantages and disadvantages of implementing of key performance indicator system, and also its influence on the efficiency and competitiveness of business are described.

Сучасному бізнес-середовищу притаманні висока волатильність, ризикованість, невизначеність та конкурентність. За таких умов успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня його конкурентоспроможності. Тому особливого значення набуває проблема забезпечення належного рівня конкурентоспроможності бізнес-структур. Приймаючи рішення щодо вибору способів управління конкурентоспроможністю, менеджменту потрібно враховувати велику кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу. Одним із способів успішного управління внутрішніми факторами суб'єктів господарювання та повної реалізації умов їх зовнішнього середовища є впровадження на підприємстві системи ключових показників ефективності або KPI (Key Performance Indicators).

Багато дослідників, таких як Балабанова В.І., Маргіта Н.О., Шелест В.В., Орлов П.А., Маршал В.М., Іванов Ю.Б. та ін., вивчали питання взаємозв'язку конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємств. Однак, незважаючи на існуючі дослідження, питання впливу ефективного управління на конкурентоспроможність підприємства, на нашу думку, вивчено недостатньо повно.

Метою даної статті є дослідження впливу системи KPI на конкурентоспроможність суб'єкту господарювання.

Конкурентоспроможність – це здатність задовольняти потреби клієнтів більш ефективним способом в порівнянні з іншими суб'єктами, які діють на ринку [2, с. 236].

Ефективність функціонування бізнесу можна визначити як комплексне відображення ступеня раціонального використання усіх видів ресурсів, а також спроможності бізнесу досягати поставлених цілей та здатності до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі [6].

Поняття «конкурентоспроможність» та «ефективність функціонування» інколи помилково отождествлюють. Дані терміни тісно пов'язані і обидва характеризують економічний розвиток підприємства, однак вони розглядають його з різних сторін. Ефективність відображає стан внутрішнього руху підприємства відносно його мети, або співвідношення «витрати –

результати», а конкурентоспроможність – траєкторію руху відносно інших суб'єктів [6]. Можна сказати, що ефективність функціонування підприємства є основою його конкурентоспроможності на ринку. Будь-який бізнес може успішно розвиватись, якщо він володіє конкурентними перевагами, тобто певними можливостями, які формують його конкурентний потенціал. Таким чином, конкурентоспроможність виступає і метою, і результатом ефективного досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Підприємство є складною системою, що формується з підсистем, які взаємодіють між собою та динамічним зовнішнім середовищем в умовах суперечності цілей та інформаційної невизначеності. За таких умов, збільшення конкурентного потенціалу забезпечується за рахунок керованого розвитку, тобто внесенням координованих змін в якісні, кількісні та структурні характеристики процесів підприємства. На практиці однією з найбільш показових систем управління є KPI, яка є сукупністю фінансових і нефінансових показників, які використовують організації, щоб виявити, наскільки успішними вони були в досягненні довгострокових цілей [1, с. 63].

KPI є одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного менеджменту та управління якістю функціонування організації, використання якого забезпечує підприємству можливість відповідати сучасним тенденціям розвитку економіки і забезпечувати свою конкурентоспроможність. KPI є ключовими показниками для вимірювання впливу реалізації стратегії на результативність підприємства. Вони використовуються для створення своєрідного механізму трансформації стратегії підприємства до внутрішнього процесу та діяльності, з тим, щоб постійно підвищувати його конкурентоспроможність. Система KPI дозволяє зробити акцент на напрямках і сферах, критичних для реалізації планів компанії, вибравши з них найбільш важливі і значущі.

Якщо говорити про те, наскільки така система є прийнятною для тієї чи іншої функціональної діяльності на підприємстві, то можна з упевненістю констатувати, що практично немає галузі діяльності, до якої не можна було б її застосувати. Справді, якщо існує будь-яка професійна діяльність (фінансова або адміністративна, пов'язана з управлінськими навичками або, яка не припускає таких, розрахована на творчу або на рутинну роботу), то обов'язково існують і критерії оцінювання ефективності її виконання, а відповідно, і вимірники. Інше питання, що позначити чітко ці вимірники або визначити їх «вагу» часом досить складно. Важливо розуміти головне – в основі розробки KPI лежать стратегічні цілі компанії і ключові бізнес-процеси, що відбуваються в ній. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент компанії зможе визначити наскільки ефективно була виконана робота і зробити критерії та інструменти оцінки максимально прозорими для себе і співробітників.

Система KPI у поєднанні із збалансованою системою показників (BSC) є основним інструментом реалізації стратегій 402 підприємств з 500, які входять в рейтинг «Fortune-500». Серед них такі корпорації, як: «SamsungElectronics», «Coca-Cola», «GeneralElectric», «Electrolux», BMW, «McDonalds», BP, «Boeing», SFK, «Volvo» та інші[5, с.220]. Наприклад, компанія SamsungElectronics визначила показники KPI, щоб гарантувати, що бізнес-діяльність буде здійснюватися відповідно до принципів стійкого розвитку і активно реагуватиме на потреби зацікавлених сторін. Ці показники охоплюють створення економічної цінності, управління талантами, прозоре управління, зелений менеджмент, внески до фонду соціального страхування і спільне зростання з постачальниками[7].

Переваги використання KPI перед іншими аналітичними інструментами полягають у такому[5, с.220]:

- справедливості, тобто забезпечується мотивація співробітників у процесі досягнення стратегічних цілей на основі як фінансових, так і нефінансових показників, які виступають об'єктивними критеріями;

- визначеності, а саме розуміння цілей стратегії усіма учасниками і взаємодія на всіх організаційних рівнях;

- підтримка зв'язного зв'язку, тобто обізнаність менеджменту про результати діяльності окремих підрозділів.

Світова практика доводить, що впровадження KPI збільшує прибуток організацій на 10-30% в залежності від досягнення співробітниками поставлених завдань, а також сприяє підвищенню мотивації і лояльності персоналу [4, с. 108].

З іншого боку, впровадити KPI на підприємстві досить складно. Зустрічаються випадки, коли при впровадженні KPI в організацію, співробітники, роботу яких збираються оцінювати, реагують вкрай негативно, оскільки здебільшого люди бояться нововведень, і відповідно,

не схвалюють змін. Такі випадки часто призводять до того, що дана система стає неефективною і не приносить очікуваних результатів. Серед інших проблем при впровадженні технології КРІ можна зазначити: висока трудомісткість процесу впровадження і адміністрування системи; намагання маніпулювати результатами оцінки через використання різних методик розрахунку показників; концентрація співробітників на обмеженому числі показників; негативний вплив на командну роботу; встановлення занадто завищених або занижених (демотивуючих) порогових значень КРІ; складність встановлення КРІ співробітникам, результати роботи яких неможливо оцінити кількісними показниками.

Якщо організація підійде формально до розробки системи КРІ і неточно перетворить їх в стратегічні цілі в конкретних бізнес-процесах, вона не досягне покращень. Співробітники будуть прагнути до різних цілей, заважаючи один одному, і зусилля не приведуть до бажаних результатів.

Проте грамотна розробка і впровадження КРІ дозволяють упорядкувати кілька важливих процесів в організації: поставити плани для кожного співробітника і відділу відповідно до їх стратегії і закріпити відповідальність за виконання певної ділянки робіт; підвищити «прозорість» досягнення/недосягнення потрібного результату і сформувати відповідність очікувань результатам діяльності; швидко знаходити ланку/підрозділ/робоче місце, де сталася помилка; показати кожному його внесок в досягнення мети; показати керівнику, хто із співробітників і яким чином впливає на результат і, що він повинен для цього виконати.

Отже, з аналізу взаємозв'язків понять «конкурентоспроможність» та «ефективність функціонування» випливає висновок про нетотожність даних категорій. Проте ефективність функціонування підприємства в цілому та окремих його функціональних сфер є неодмінною умовою конкурентоспроможності. Для того, щоб на практиці оцінити ефективність дій в бізнесі багато компаній використовують систему КРІ, яка являє собою інструмент, який здатний полегшити процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва необхідною інформацією, що в кінцевому підсумку призведе до оздоровлення організації та зміцненню її конкурентоспроможності.

Література

1. Dragana Velimirović, Dragana: "ROLE AND IMPORTANCE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS MEASUREMENT" Serbian Journal of Management 6 (1). 2011. P. 63–72.
2. Marzena Grzesiak. Development of the enterprises' competitiveness in the context of demographic challenges. Bookson Demand GmbH. — 2014. — 352 p.
3. Ning Z., Jian-hai W., Jia-xin W. (2011) Design Study on Human-Computer Interface in Kpi-System of Enterprises. In: Zhang J. (eds) Applied Informatics and Communication. ICAIC 2011. Communications in Computer and Information Science, vol 228. Springer, Berlin, Heidelberg.
4. Комлев М.К. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации / М.К. Комлев // Теория и практика общественного развития. Выпуск № 20. — 2015. — С. 107–109.
5. Пономаренко Т.В., Акинина И.А., Уважаев А.Н., Батталова А.А. Ключевые показатели эффективности сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении горными компаниями / Т. В. Пономаренко, И. А. Акинина, А. Н. Уважаев, А. А. Батталова // Записки Горного института. — Санкт-Петербург. Выпуск 201. — 2013. — С. 219–227.
6. Рац О. М. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності / О. М. Рац // Економічний простір : зб. наук. праць. — Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. — № 23/2. — С. 273–281.
7. Samsung Electronics Sustainability Report 2016 — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2016/2016-samsung-sustainability-report-eng.pdf>