

2) визначати тривалість операційного і повного циклу бізнесу. Це дозволить відслідкувати процес руху матеріальних запасів від їх придбання, перетворення на готову продукцію та її реалізацію [5].

Отже сучасному бізнесу простіше пережити кризу, якщо він буде готуватись до кризи. Це є основне завдання антикризового менеджменту. Для українського бізнесу в умовах економічної та політичної нестабільності життєво необхідним є розробка антикризових програм, які враховують всі аспекти та екологічні чинники бізнесу. Щоб компанія працювала успішно керівництво повинно вміти визначати та враховувати ряд кризових аспектів, а відтак вживати заходів для того, щоб не тільки зупинити їх негативний вплив, а й досягти максимально позитивних результатів.

Список використаних джерел:

1. Govan D. Crisis in the enterprises. – Strategic Advisory Services, 2010. – 194 p.
2. Євтух О. Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки : навч. посіб. / О. Т. Євтух, О. О. Євтух. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 456 с.
3. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 265–269.
4. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / К. В. Мокряк // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. – 2016. – № 4 (31). – С. 142–146.
5. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187–192.

Д. е. н. Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

KEY PERFORMANCE INDICATORS:

ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ

Сучасне бізнес-середовище все частіше для суб'єктів підприємництва стає неконтрольованим та непередбачуваним, тому традиційні управлінські методи все частіше стають не життєздатними. Основним сучасним управлінським завданням є підвищення ефективності функціонування та забезпечення успішного

розвитку. В різні історичні періоди проблеми визначення критеріїв успішного розвитку організації набували особливої актуальності у науковців-управлінців. При цьому основним інструментом досягнення вищезазначених завдань є конкурентоспроможна стратегія розвитку, однак стратегія організації не є самодостатньою з точки зору її успіху. Важливе значення набуває процес реалізації стратегії, що передбачає сукупність заходів по досягненню системи контрольних індикаторів та показників. Існує кілька підходів до формування такої системи, але найбільш ефективним і сучасним у світовій практиці функціонування суб'єктів підприємництва є формування системи КРІ (Key Performance Indicators).

Система КРІ включає фінансові та нефінансові показники, що впливають як на кількісну так і на якісну зміну результатів по відношенню до досягнення стратегічної мети. Система збалансованих показників включає КРІ, необхідні для кожної точки контролю (виробничий або структурний підрозділ, бізнес-процес), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті управлінських рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності суб'єкта підприємництва та спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації [1].

На думку П. Друкера, дефініція КРІ повинна застосовуватися тільки тоді, коли запропоновані показники чітко пов'язані зі стратегічною метою та розробляються виходячи з її змісту [2]. Основна мета впровадження системи КРІ полягає у визначенні рівня відповідності управління та рівня досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. Завдання системи КРІ і збалансованих показників полягає в трансформації стратегії суб'єкта підприємництва в систему показників її діяльності, який визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Як правило, система збалансованих показників складається з чотирьох підсистем:

- фінансової;
- маркетингової;
- виробничої;
- кадрової (мотиваційної).

Впровадження системи КРІ суб'єктом підприємництва включає кілька етапів:

- формування стратегічних пріоритетів і розробка стратегії. На цьому етапі визначається тип стратегії, основні стратегічні пріоритети та установки,

розробляються координаційні взаємозв'язки функціональних підрозділів і їх взаємодія для досягнення стратегічних цілей.

- визначення ключових факторів успіху для кожної мети. Встановлюються параметри господарської та економічної діяльності суб'єкта підприємництва, які є ключовими для реалізації стратегії.

- визначення ключових показників ефективності діяльності. На цьому етапі робиться відбір найбільш значних КРІ. Структура системи КРІ залежить від специфіки діяльності суб'єкта підприємництва, стратегічних цілей, галузевої приналежності та від умов функціонування. Основою для розробки КРІ є організаційна структура і ключові бізнес-процеси організації.

Основні вимоги до КРІ:

- обмеженість (рекомендовано не більше 7–10).
- вимірність і простота.
- взаємозв'язок з найважливішими факторами успіху.
- цільова спрямованість.
- досяжність планованого показника
- стимул для робітника.

Ключові показники ефективності розробляються не для організації в цілому, а для кожної цілі окремо.

- розробка та оцінка збалансованої системи показників. На цьому етапі здійснюється угруповання КРІ за різними ознаками, наприклад, за об'єктом контролю або необхідної точності виконання завдання, що дозволяє конкретизувати завдання як для керівництва так і для виконавців.

- вибір технічного рішення для впровадження КРІ. На даному етапі розробляється технічні заходи щодо впровадження системи КРІ, визначаються зони відповідальності, джерела даних для інформаційного наповнення показників і т.п.

Система КРІ дозволяє зробити процес управління більш ефективним як для керівництва, так і для співробітника. Таким чином, варто відзначити, що застосування ключових показників ефективності є перспективним напрямком забезпечення ефективної реалізації стратегії організації. Виділяють наступні принципи формування системи КРІ:

- принцип партнерства;
- принцип перенесення зусиль на основні напрямки діяльності;
- принцип підвищення продуктивності і мотивації;
- принцип узгодження показників операційної діяльності зі стратегією розвитку;
- принцип актуальності.

Отже, впровадження і використання системи КРІ є необхідним етапом розвитку будь-якого суб'єкту підприємництва, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей і своєчасно здійснювати коригувальні дії задля досягнення стратегічних орієнтирів та успішного розвитку. Система КРІ має показувати ступінь досягнення поставленої мети з урахуванням витрат, впровадження КРІ дозволяє створити ефективну систему мотивації. Кожен КРІ повинен вирішувати конкретне бізнес-завдання та надавати своєчасну і точну інформацію для оцінки рівня досягнення цілей. Стратегічні КРІ орієнтовані на довгострокові цілі. Розроблена система КРІ допомагає забезпечити узгодженість та продуктивність діяльності суб'єкта підприємництва у стратегічній перспективі.

Список використаних джерел:

1. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Электронный ресурс] / О. Данилин. – Режим доступа : www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 394 с.

Д. е. н. Гринько Т. В., Хамза Зерігат Алі

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Перш ніж конкурентна поведінка підприємства набуде вигляду ситуаційних реакцій та безпосередніх оперативних дій, вона моделюється на стратегічному рівні і визначається як стратегія або комплекс стратегій його конкурентної поведінки. Як зауважує М. Портер, успіх і лідерство «спираються на здатність компанії послідовно, з кожним днем, реалізовувати певну стратегію» [1].