



December 7, 2018
Baltic International Academy
National Academy of Law Sciences of Ukraine
Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the
Innovative Development National Academy of Law Sciences of Ukraine
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

I starptautiskās starpnozaru konference
Atbalsts uzņēmējdarbības un inovāciju ekonomikai ES,
Latvijā un Ukrainā Likums

I International Intersectoral Conference
Support for entrepreneurship and innovation economy in the EU,
Latvia and Ukraine law

I Міжнародна міжгалузева конференція
Підтримка підприємництва та інноваційної економіки в праві
ЄС, Латвії та України

Riga 2018

*Recommended for publication by the Academic Council Scientific and Research Institute
of Providing Legal Framework for the Innovative Development of National Academy of Law
Sciences of Ukraine
(protocol No 11 of 27.12.2018)*

Support for entrepreneurship and innovation economy in the EU, Latvia and Ukraine law. Collection of scientific works contains 24 reports of scientists and teachers of scientific and educational institutions, as well as practical staff who participated in the work of the I International Intersectoral Internet Conference held by the Baltic International Academy, Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development National Academy of Law Sciences of Ukraine, National Academy of Law Sciences of Ukraine, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Riga: Baltic International Academy. 2018. 140 page

Organizational and technical support of the conference
Law firm «Semenova & Partners»



Conference Organizing Committee

Dr. oec., S. Buka (Baltijas Starptautiskā akadēmija, Latvija)
PhD, Assoc. Prof. S. Glibko (Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development of National Academy of Law Sciences of Ukraine, Ukraine)
PhD, Managing Partner M. Semenova (Law firm «Semenova & Partners», Ukraine)
Dr.iur., sworn solicitor, Docent T. Jurkeviča (Baltijas Starptautiskā akadēmija, Latvija)

Scientific Editorial Board

Dr. oec., S. Buka (Baltijas Starptautiskā akadēmija, Latvija)
Dr. habib. sc. pol. prof. J. Zielinsky (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlaczach)
Dr, Prof. N. Vnukova (Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development of National Academy of Law Sciences of Ukraine, Ukraine)
PhD, Assoc. Prof. S. Glibko (Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development of National Academy of Law Sciences of Ukraine, Ukraine)

Published in author's edition

© Baltijas Starptautiskā akadēmija,
2018
Lomonosova iela 4, Rīga LV-1003

ISBN 978-9984-47-159-4

CONTENT / ЗМІСТ

CHUBENKO VIRA The strategy for the development of high-tech industries as a key element of the legal regulation of production and supply of high-tech products	5
CVETKOVA IRINA EU post-crisis measures for ensuring control over financial institutions	8
GLIBKO SERGIY Issues of legal regulation of settlement operations of banks in Ukraine	19
JURKEVIČA TATJANA Electronic evidence concept and essence in civil proceedings in Latvia	26
KROLEVETSKYI KYRYL The legal nature of the concept of «market» (economic-legal aspect).	40
MURENETS IRYNA Quality management in entrepreneurship	46
SAVCHUK OLENA, LIUBCHYCH ANNA Legal problems arising from the transfer of forest land for geological exploration by digging boreholes	50
STRIZHKOVA ALLA, KARBOVSKA KAROLINA Concept Kharkiv Smart City	55
АНІСІМОВА ГАННА Теоретико-правові аспекти забезпечення екологічного підприємництва.	60
БУТЕНКО ДАР'Я Розвиток підприємницької діяльності в умовах нової парадигми менеджменту	65
ВАРШАВА ОЛЕКСАНДР Економічні інновації: рушійна сила технологічних змін. Концепція підричних інновацій.	69
ВРУБЛЕВСЬКА-МІСЮНА КАТЕРИНА Актуальні питання щодо здійснення купівлі-продажу в мережі Інтернет	74
ГОНТАРЕВА ІРИНА Вплив тіньової економіки на підприємницьку діяльність	78
ГОРЯЧИЙ ЮРІЙ, АНДРІЙЧЕНКО ЖАННА Сутність поняття «фінансовий ризик» підприємства	82
ЄФІМОВ ОЛЕКСАНДР Гармонізація цивільного та податкового законодавства України щодо матеріального блага	87

ЖОРНОКУЙ ЮРІЙ	
Венчурні фонди як суб'єкти національної інноваційної системи України: огляд існуючих проблем	93
ИГНАТЬЕВ СЕРГЕЙ	
Институциональные особенности франчайзинговой деятельности в Латвии	99
КОЛМАКОВА ВАЛЕНТИНА	
Євроінтегративні орієнтири екологізації підприємництва в Україні ...	105
КОВАЛЬОВА ВІКТОРІЯ, ГЕТЬМАНСЬКА ВАЛЕРІЯ	
Проблеми та помилки при впровадженні комплексу збалансованих показників Key Performance Indicator (KPI)	110
ЛЯДОВ АНТОН	
Інвестиційний податковий кредит як інструмент стимулювання інноваційної діяльності	115
ПОДРЕЗ-РЯПОЛОВА ІРИНА	
Підсистема інноваційної інфраструктури як складова національної інноваційної системи: проблеми розвитку та функціонування на регіональному рівні	119
СЕМЕНОВА МАРИНА	
Ліцензування як засіб господарсько-правового регулювання туристичної діяльності в праві ЄС, Латвії та України	123
ЦЕРКОВНА ОЛЕНА	
Вина, як елементу складу цивільно-правового делікту	129
ШУРПА СВІТЛАНА	
Системи управління бренд-орієнтованим підприємством	135

**ПРОБЛЕМИ ТА ПОМИЛКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ
КОМПЛЕКСУ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ
KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)**

Гетьманська Валерія,

*студентка факультету «Менеджменту і маркетингу»,
групи 8.03.076.030.18.1 Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна,
e-mail: <leragetmanskaya123@gmail.com>*

Ковальова Вікторія,

*к.е.н., доц., Україна, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця,
e-mail: vikakova04@gmail.com*

Анотація. В статті розглянуті та проаналізовані проблеми та помилки, які роблять керівники і які можуть виникнути при реалізації на підприємстві збалансованих показників key performance indicator (KPI). Предложено напрямки по їх усунуванню.

Annotation. The article analyzes the problems and mistakes that managers make and which can arise when implementing the balanced key performance indicator (KPI) at the enterprise. Suggested directions for reducing them.

Keywords: management problems, efficiency, balanced indicators, effectiveness.

Сьогодні в менеджменті вітчизняних підприємств важливе місце займає стратегічне управління. При цьому для такого типу управління особливо важливою є проблема вибору найбільш суттєвих показників, які можуть служити індикаторами як сьогоdnішнього, так і, в першу чергу майбутнього успіху компанії, тобто «метрикою ефективності» за термінологією російського економіста Д. Бугрова [1].

Вітчизняні підприємства слідом за іноземними компаніями почали застосовувати методика збалансованих показників (KPI) для оцінки підсумків функціонування компанії з одного боку та з іншого для відстежування просування до стратегічної мети. У зв'язку з цим ця тема є актуальною.

Метою цієї статті є дослідження ряду проблем і помилок, які можуть виникнути при розробці та впровадженні системи KPI на підприємстві.

Серед вчених які займаються дослідженням цієї проблеми можна визначити наступних: Д. Бугров, А. Филимонова, П. Лекомцев, П. Нивен та ін.

Слід відзначити, що якщо в компанії прийнято рішення почати використовувати KPI, то потрібно бути готовими до виникнення певних проблем на етапах розробки та впровадження проекту KPI.

I. Помилки на етапі розробки проекту KPI.

1. *Відсутність планування.* Перед початком проекту необхідно відповісти на три головні питання: навіщо він впроваджується у роботу (мета проекту), якого результату підприємство очікує за його підсумками та як / хто / що буде робити [2]. Бажано відповісти на ці питання в цифрах, будь то цифри підвищення продуктивності, зниження рівня плинності, утримання ключових співробітників, а також цифри бюджету, ресурсів, які необхідні для успішної реалізації проекту.

2. *Непрофесіоналізм розробників.* Майже всі проекти KPI, які зроблені не компетентними фахівцями приречені на невдачу. Впровадження KPI – це складний механізм, в якому нюанси впровадження дуже серйозно позначаються на колективі і фінансових показниках компанії.

3. *Непослідовність дій.* Впровадження KPI передбачає дуже багато підготовчих заходів, без яких працюючій системі не обійтися.

Це і упорядкування оргструктури, зон відповідальності і завдань підрозділів, співробітників, оцінка посад, планування грейдів, формалізація процедур і регламентів і т.п. Не можна приступати до наступного етапу, якщо не виконаний попередній.

4. *Подвійні стандарти.* КРІ – це системний підхід для ведення бізнесу, що передбачає впровадження механізмів та інструментів регулярного менеджменту, заснованого на цільовому управлінні. Дуже часто практикується підхід створення правил для окремих підрозділів, а не для всього підприємства в цілому.

5. *Не використання інформатизації та автоматизації.* Практика показує, що КРІ не буде працювати ефективно без електронної системи постановки та відстеження завдань, показників і проектів. І найпростішими інформаційними (автоматизованими) системами управління, створеними тільки під КРІ, компанії не обійтись. Для цільового управління необхідна більш складна ІСУ, в якій закладена можливість створення єдиного інформаційного поля для управлінської ланки [3].

II. Помилки, які робляться на етапі впровадження КРІ.

1. *Не дотримання встановлених правил, стандартів і технологій.* КРІ здатне вирішити дуже багато кадрових і фінансові проблеми компанії, але без дотримання встановлених правил, стандартів і технологій ця система не працює. Необхідно сприймати КРІ як спосіб життя і постійно відстежувати правильність їх застосування. Для цієї мети в компанії повинна з'явитися функція контролю і аудиту правильності та ефективності використання КРІ, розрахунку показників і виконання кадрових процедур. Ця функція може як входити в коло завдань HR-відділу, так і бути самостійною в рамках окремого підрозділу внутрішнього аудиту КРІ- проекту з підлеглистю топ-менеджменту компанії. Таким кроком адміністративно закріплюється діючий механізм КРІ [3].

2. *Не ефективна кадрова політика.* Будь-яка компанія зацікавлена в утриманні ключових фахівців і залучення ефективних і знайомих співробітників з ринку праці. Але грейди компанії не завжди можуть вгнатися за рівнем оплат, який диктує ринок, або за рівнем претензій співробітників. І тут виникає спокуса сепаратно «домови-

тися» з таким співробітником в обхід КРІ і грейдів і таким чином вирішити конфлікт або найняти вподобаного компанії фахівця. Щоб не виникало таких ситуацій, можна ввести «кадровий комітет», який повинен погоджувати умови прийому кожного співробітника - порушене один раз правило призведе до прецеденту, що може обернутися набагато більшими збитками, ніж рішення, прийняте системно і за встановленими правилами [4].

Аналіз проблем дозволив визначити напрями щодо їх усунення.

1. Послідовність – працювати потрібно з методичністю, скрупульозністю. Не має сенсу зробити все і відразу, необхідно починати з одного підрозділу, керівник якого готовий до прийняти змін і не боїться здатися некомпетентним. При впровадженні КРІ доведеться дуже багато комунікувати, пояснювати, умовляти, знаходити компроміси і вирішувати безліч конфліктів для того, щоб домогтися необхідних змін.

2. Залучення до робочих груп з впровадження КРІ не тільки менеджерської ланки, але і рядових співробітників компанії. Всі етапи проекту повинні бути прозорі, пояснені їх суть і вигоди для співробітників. Для досягнення ефективної залученості персоналу необхідно активувати PR-діяльність на підприємстві, що допоможе уникнути чуток і недомовок. Співробітники повинні розуміти, що відбувається і навіщо це потрібно .

3. Система КРІ повинна бути впроваджена єдиним масивом з певною зазначеної дати, з якою співробітники повинні бути ознайомлені заздалегідь. Співробітники повинні мати можливість придивитися до нової системи, зрозуміти, як вона працює, і побачити її особливості й ефективність. За цей час у керівництва підприємства буде можливість більш точно налаштувати КРІ, систему показників і звітність відділів і несуттєво змінити принципи і умови нарахування бонусів і премій.

Для того щоб КРІ продуктивно запрацювали, менеджерській ланці підприємства необхідно вчитися планувати роботу підрозділів, формулювати завдання працівникам, вести аналітику і статистику, правильно застосовувати КРІ, тощо.

Плинність персоналу – це, на жаль, неминуче. Світовий досвід свідчить, що від 10% персоналу доводиться замінювати на етапі під-

готовки проекту КРІ і до 40 % працівників протягом одного року після впровадження [2].

Як правило, у менеджменту підприємства є одна велика ілюзія про те, що КРІ-проект можна реалізувати швидко і безболісно для персоналу. Безумовно, КРІ-проект буде плідним, але за умови, що ця система стане працювати послідовно при відборі кандидатів, наймі, а потім при оцінці результатів їх праці, переміщенні співробітника по грейдам і отриманні зарплати.

На закінчення хотілося б відзначити, що для успішного уникнення всіх вищевказаних труднощів і помилок при реалізації КРІ-проекту необхідно: заручитися підтримкою топ-менеджменту, який зацікавлений в «прозорості» роботи всіх структурних підрозділів та співробітників компанії; знайти і залучити консультантів-фахівців, які грамотно і безболісно підготують і впровадять в компанію КРІ; бути послідовними в реалізації подібного проекту.

Використання КРІ та розроблених на їх основі показників виконання проміжних цілей та завдань дозволяє, з одного боку, відстежувати просування до стратегічної мети, з іншого боку, являє собою інструмент оперативного управління та своєчасної прийняття коригувальних рішень на шляху до досягнення стратегічних орієнтирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНШИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугров Д. Метрика ефективності. *Вестник McKinsey*, 2003. No 3. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/05_0103.aspx.
2. Филимонова А., Лекомцев П. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях. Корпоративный менеджмент и финансы. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi.shtml>.
3. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.
4. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 415с.